

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN, POSICIONAMIENTO
DE PRODUCTO Y AFILIACIÓN A UNA CADENA.
APLICACIÓN AL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL**

TESIS DOCTORAL

AINHOA URTASUN ALONSO
MADRID, 2001

RESUMEN de la tesis doctoral: "*Estrategias de localización, posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español*", presentada por Ainhoa Urtasun Alonso y dirigida por Isabel Gutiérrez Calderón y Emilio Huerta Arribas.

La presente tesis doctoral es un trabajo aplicado que utiliza el sector hotelero español como campo de estudio y contrastación de un conjunto de hipótesis teóricas de la economía y de diversas teorías de las organizaciones. Los resultados obtenidos en los análisis empíricos constituyen una contribución a la construcción de teorías con mayor potencial explicativo, a su extensión, así como a la integración de las diversas perspectivas existentes. Por otro lado, la utilización del sector hotelero español como campo de contrastación empírica, nos ofrece la oportunidad de mejorar de ampliar y mejorar el conocimiento de un sector estratégico clave para la economía de nuestro país que, sin embargo hasta la fecha, ha recibido una excasa atención por parte de investigadores y académicos.

El capítulo 1 de introducción, describe las características fundamentales del campo empírico de investigación de las hipótesis teóricas formuladas en el resto de capítulos. Constituye, por tanto, este primer capítulo, una acotación espacial y temporal del soporte empírico de la tesis. Los capítulos 2, 3 y 4 utilizan como marco de contrastación el sector hotelero de Madrid y el capítulo 5, el sector de cadenas y sus hoteles afiliados en España.

En el capítulo 2, se analizan las estrategias de localización y posicionamiento de producto de las empresas en el momento de entrada al sector. Nuestros resultados muestran que las empresas escogen posiciones intermedias entre la estrategias de diferenciación y similitud puras. Para este análisis estimamos un modelo de sistema de ecuaciones simultáneas con variables endógenas. El capítulo 3 analiza de forma dinámica la misma cuestión que su capítulo precedente. La conclusión que se extrae de este capítulo es la tendencia a la diferenciación en la evolución del sector hotelero de Madrid. El capítulo 4 evalúa en términos de rentabilidad, las estrategias fundacionales de localización geográfica y posicionamiento de producto.

El capítulo 5 estudia las condiciones del entorno que favorecen a una cadena generalista frente a una cadena especialista. La conclusión de este capítulo es que la evolución del sector hotelero aumenta la diversidad y heterogeneidad de las empresas existentes. Finalmente la tesis concluye con una serie de consideraciones finales que resumen los principales hallazgos y contribuciones de los capítulos precedentes.

AGRADECIMIENTOS

A Isabel Gutiérrez Calderón. Su dirección ha sido extraordinaria. Sus ideas han sido la base que ha guiado y posibilitado el desarrollo de esta tesis. Porque su disposición ha sido total, a cualquier tipo de requerimiento, siempre con el propósito de mejorar y realizar un trabajo de calidad. Porque ha sabido transmitirme valores de esfuerzo y deber en el trabajo, para llegar a sentir la satisfacción del trabajo bien hecho. Por el equilibrio mantenido entre amistad, cordialidad y exigencia en la dirección.

η

A Emilio Huerta Arribas, por haberme dirigido. Por el esfuerzo invertido, el apoyo constante que de él he recibido y su disponibilidad en todo momento. Por su confianza y por abrirme las puertas a la investigación y la vida académica. Sus consejos han sido de estimable valor.

η

Al Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid. A todo el personal que lo integra, quienes me han permitido trabajar siempre en las mejores condiciones posibles.

η

Al Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra, a todos sus integrantes, que son en la actualidad mis compañeros, con los que comparto el día a día en el trabajo.

η

A Theresa Welbourne, porque su acogida hizo que me sintiera como en casa. Su disposición me posibilitó realizar una estancia altamente fructífera en cuanto a los conocimientos y el material que pude adquirir de su universidad.

η

A Luis Fernández, por el trato que recibí, y porque su conocimiento profesional y sus explicaciones me han ayudado a comprender mejor ciertos aspectos cruciales para el desarrollo de esta tesis.

A todos mis compañeros del Doctorado en Economía de la Universidad Carlos III de Madrid. Por comprenderme y ayudarme en todo. Porque gran parte de este final se lo debo a ellos. El poder trabajar en aquel grupo, me ayudó a superar cualquier obstáculo. Y por todos los buenos recuerdos que ahora tengo de aquellos años, que sin duda se los debo a ellos.

η

A Susana López, Rocío Sánchez, Laura Mayoral, M^{ra} Jesús Nieto y Martin Larraza por todos los buenos momentos que hemos pasado juntos. Por las horas compartidas, las conversaciones y experiencias vividas.

η

A todas las personas que de forma incondicional me ayudaron en este trabajo. Por sus aportaciones y la motivación que he recibido de ellas.

η

A mis hermanas, Raquel, Leire y Nerea y a mis padres, Félix y Carmen. Todo lo que pueda decir resulta insuficiente.

- 1.1. Naturaleza y características del producto hotelero6
- 1.2. Evolución del turismo en España.....8
- 1.3. El sector hotelero español.....13
 - 1.3.1. Evolución13
 - 1.3.2. Estado actual15
- 1.4. El sector de hoteles de Madrid.....18
 - 1.4.1. Evolución18
 - 1.4.2. Situación actual.....33
- 1.5. El sector de cadenas hoteleras de España.....35
- 1.6. Estructura y principales objetivos de la tesis.....39

- 2.1. Introducción43
- 2.2. Marco Teórico.....47
 - 2.2.1. Momento fundacional de la empresa47
 - 2.2.2. Dimensiones que definen la posición estratégica de una empresa.....50
 - 2.2.3. Similitud versus diferenciación entre empresas51
- 2.3. Hipótesis.....53
 - 2.3.1. La nueva empresa decide ser similar a sus competidoras.....53
 - 2.3.2. La nueva empresa decide ser diferente a sus competidoras59
 - 2.3.3. La nueva empresa decide ser similar y diferente a sus competidoras 61
- 2.4. Fuentes y descripción de los datos62
- 2.5. Variables65
 - 2.5.1. Definición de las variables endógenas del modelo65
 - 2.5.2. Variables exógenas del modelo.68
- 2.6. Modelo71
- 2.7. Resultados.....73
- 2.8. Interpretación y conclusiones80

2.9. Discusión.....	84
---------------------	----

CAPÍTULO 3

MADUREZ DE LA INDUSTRIA Y

ESTRATEGIAS DE SIMILITUD VS DIFERENCIACIÓN

3.1. Introducción.....	95
3.2. Teoría.....	96
3.2.1.La perspectiva de dependencia de la densidad	98
3.2.2.Localización del producto en un espacio multidimensional	99
3.3. Regresiones.....	101
3.4. Resultados.....	102
3.5. Interpretación y conclusiones	105
3.6. Discusión y futuras líneas de investigación.....	111

CAPÍTULO 4

IMPACTO EN RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS

Y DE DIFERENCIACIÓN Y SIMILITUD

4.1. Introducción.....	121
4.2. Teoría e hipótesis.....	125
4.2.1.Resultados, medida de competitividad de la empresa.....	129
4.2.2.La similitud aumenta resultados	133
4.2.3.La diferenciación aumenta resultados.....	134
4.2.4.La estrategia de balance aumenta resultados.....	138
4.3. Diseño de la investigación.....	139
4.3.1.Muestra y fuentes de datos.....	139
4.3.2.Variable dependiente	141
4.3.3.Variable independiente	144
4.3.4.Hipótesis.....	145
4.3.5.Variable de control.....	146
4.3.6.Modelo	148
4.4. Resultados.....	154
4.5. Discusión.....	159

5.1. Introducción.....	171
5.2. Teoría.....	173
5.2.1.La ecología de las organizaciones, nicho y competencia	174
5.2.2.Teoría de amplitud de nicho	178
5.3. Integración horizontal de empresas: la cadena de servicios	184
5.3.1.Repercusiones de la integración a nivel de componente	185
5.3.2.Ventajas y desventajas de la cadena	188
5.3.3.Cambios en las estructuras y la competencia de la industria.....	190
5.4. Cadenas de hoteles de España	192
5.4.1.Sesgo en la concentración.....	193
5.4.2.Principales causas de la concentración.....	194
5.5. Diseño de la investigación	195
5.5.1.Base de datos	195
5.5.2.Variables	196
5.6. Modelo y formulación de hipótesis.....	206
5.7. Resultados.....	209
5.7.1.Contrastes de significatividad individual.....	209
5.7.2.Curvas de supervivencia	211
5.7.3.Estimación del modelo	213
5.8. Interpretación.....	215
5.9. Discusión.....	220
CONCLUSIONES.....	225

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La presente tesis doctoral es un trabajo aplicado que utiliza el sector hotelero español como campo de estudio y contrastación de un conjunto de hipótesis teóricas provenientes de la economía y de diversas teorías organizativas. Los resultados obtenidos de los análisis empíricos aquí desarrollados, suponen una aportación para mejorar y profundizar en el conocimiento de un sector económico cuyo papel estratégico en la economía de nuestro país es clave, y que, sin embargo hasta la fecha, ha recibido una escasa atención por parte de investigadores y académicos.

El sector hotelero es un componente fundamental de la oferta turística. Su actividad es considerada *actividad característica*¹ de la industria del turismo, y sus ingresos suponen una cuota importante del gasto turístico total. La ONU y la OMT definen

¹ La Organización Mundial del Turismo (OMT) en la I Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo celebrada en Ottawa en 1991, propone una *Standard International Classification of Tourism Activities* (SICTA), que fue aprobada en 1993 por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas y publicada al año siguiente en *Recommendations on Tourism Activities*. La SICTA se basa en la oferta y es compatible con los Sistemas de Cuentas Nacionales de los países. Según esta clasificación, los sectores con una dependencia especial del gasto turístico son: hostelería, transporte aéreo, terrestre o marítimo, agencias de viajes, turoperadores, seguros, bancos, comercio al por menor, actividades de fotografía, alquiler de automóviles y otros medios de transporte, administración turística, actividades recreativas, culturales o deportivas, correos y telecomunicaciones. De este amplio conjunto, la SICTA considera *actividades características* aquellas dedicadas por entero al turismo (CNAE-93): Hostelería (55). Transporte terrestre (60). Transporte marítimo (61). Transporte aéreo (62). Actividades de agencias de viaje (63). Actividades recreativas, turísticas y deportivas (92)

turismo, desde la óptica de la demanda, como “las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su entorno habitual durante no más de un año consecutivo por placer, negocios u otros propósitos” (ONU, *Recommendations on Tourism Statistics*, 1994). El fenómeno del turismo es hoy en día un hecho notorio, cuya importancia no se discute (Quevedo, 1999). La declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, ya en 1980, expresa que “el turismo es una actividad esencial de la vida de las naciones, por sus consecuencias directas en los sectores sociales, culturales, educativos y económicos de los países, así como en sus relaciones internacionales”. Respecto a su impacto económico, que es el aspecto de interés para nuestro trabajo, el turismo es una actividad de primera magnitud, cuyo potencial de crecimiento futuro es elevado, sea cual sea el indicador utilizado: porcentaje del PIB, del Consumo Final, empleo generado, comercio internacional, etc. Según datos del *World Travel & Tourism Council* (WTTC), la industria del turismo es la primera en el mundo por crecimiento en términos de producción, valor añadido, inversión de capital y empleo,. Su contribución a la economía mundial ha sido estimada, para el período 1.996-2.006, desde 3 billones de dólares hasta 7,1 billones, lo que representa el 10,7% y el 11,5% del PIB mundial, respectivamente. En lo que respecta al empleo, las previsiones son de un crecimiento del 50,1%, pasando de los 255 millones de trabajadores en 1.996 a 385 millones en el 2.006. Las enormes dimensiones alcanzadas por este sector son debidas al incremento en el consumo de productos/servicios turísticos, lo cual está íntimamente ligado a la mejora de poder adquisitivo, al aumento del nivel cultural y a la valoración positiva del ocio y tiempo libre de los individuos en las economías modernas. Las previsiones de la OMT y de la UE sobre el turismo indican que éste crecerá a ritmos superiores a los de la mayoría de actividades económicas, y que los mercados turísticos experimentarán cambios importantes, especialmente en relación con la competitividad (Quevedo, 1999).

En la economía española, el papel del sector del turismo es vital. Nuestro país es líder mundial, no sólo como destino de sol y playa, sino también, y de forma cada vez más importante, como destino urbano de negocios, grandes congresos y convenciones. En el año 2000, según datos proporcionados por el Banco de España, el saldo positivo de los ingresos sobre los gastos por turismo (contabilizados en la rúbrica “Turismo y Viajes”), permitió financiar el 77.1% del déficit comercial acumulado en la balanza de pagos.

Del conjunto total de actividades productivas turísticas, destacan por volumen de ingresos generados, las empresas hoteleras, donde España ocupa el segundo lugar con respecto al resto de países europeos.

A pesar de las enormes dimensiones alcanzadas, la atención que ha recibido el sector hotelero y turístico en general, por parte de investigadores y académicos, es insuficiente. En general, la despreocupación pasada y la consecuente escasez de estudios, es un problema extensible a todo el sector de servicios. En opinión de Cuadrado (1999), el sector servicios es, con diferencia, la actividad económica menos estudiada y, por lo tanto, la menos conocida. Las causas de esta atención marginal se pueden resumir en:

1. Escaso reconocimiento del papel estratégico del sector turístico en el desarrollo económico de los países o las regiones. En general, es éste un problema que ha afectado a todo el sector de servicios. Tradicionalmente, el análisis de la capacidad competitiva de un país venía referido casi exclusivamente a la competitividad de su sector manufacturero, dejando prácticamente de lado la evaluación de las actividades terciarias. Esta falta de reconocimiento podía estar justificada en el pasado, cuando la actividad terciaria era incipiente y sus efectos eran por tanto escasos en relación a los de las actividades industriales. Sin embargo, la terciarización de las economías modernas, consecuencia de la propia expansión de la industria, es hoy en día un hecho indiscutible. En cuanto al turismo, lo que comenzó siendo una actividad restringida a un segmento minoritario, turismo de élite y turistas extranjeros, se ha transformado en la actualidad en una actividad de masas, de dimensiones y efectos económicos considerables. La expansión del turismo español se inicia en los primeros años de la década de los 60, como consecuencia del importante despegue que experimenta la demanda extranjera por el producto español de sol y playa. El Banco Mundial emitió un informe bastante negativo sobre este fenómeno, calificándolo de coyuntural y con escasas posibilidades de sostenibilidad en el largo plazo. Sin embargo, sus valoraciones y pronósticos no se han cumplido, y el turismo se ha convertido en una de las principales fuentes de generación de riqueza, motor de creación de empresas y, por

lo tanto de empleo, factores que exigen su reconocimiento como sector clave en el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país.

2. Escasez de datos cuantitativos del turismo, debido a la deficiencia de las medidas estadísticas disponibles. Es ésta la segunda causa que explica la ausencia de trabajos científicos precisos y de calidad. Las estadísticas turísticas se enmarcan en el sistema de estadísticas de los servicios que, históricamente son deficitarias respecto a las de los sectores agrario e industrial. Esta deficiencia, que afecta incluso a los países más desarrollados, es debida por un lado, a la mayor dificultad para definir y medir estadísticamente los servicios respecto a otros bienes, y por otro, a la escasez o falta de normas que permitan su cohesión a nivel internacional. En el caso del turismo, hasta la década de los noventa, los sistemas de cuentas nacionales no identificaron el turismo como una unidad estadística de información, presentación y análisis. En su artículo, Quevedo (1999), que reflexiona sobre la evolución de la información estadística en el análisis de la economía del turismo, afirma que la medición disponible del turismo, es decir, las estadísticas turísticas existentes se caracterizan por 1) su dispersión e incoherencia, 2) dificultar la comparación internacional y 3) presentar importantes lagunas (empleo, precios, inversión...). Fundamentalmente, las estadísticas turísticas disponibles se han limitado a ofrecer información sobre: a) Movimientos y características de los turistas (número, entradas y salidas, tipos y motivos del viaje, origen y destino...). b) Oferta de alojamientos (número, categorías, localización...). c) Gasto turístico (especialmente el de los no residentes o extranjeros). d) Pagos e ingresos turísticos internacionales.

En España, la actividad terciaria se ha convertido, en las últimas décadas, en el sector generador de empleo por excelencia: los servicios representan actualmente algo más del 60% del empleo total, porcentaje que ha duplicado al de la década de los 60. En 1998 del total de exportaciones, el 29,3% correspondió a servicios³. Y de este porcentaje, destacó la partida turismo y viajes, con un 60,9 % sobre el total. Este dato refleja la fuerte especialización de nuestro país en este tipo de servicios, frente a países de la UE y la OCDE (González, 1999). A la luz de los datos y debido al desinterés pasado, el

³ Fuente: Balanza de Pagos

análisis del sector hotelero, como actividad característica del turismo, se plantea un objeto de investigación relevante y de interés. En cuanto a la creación de un sistema de información estadística del turismo, señalar que desde la década de los ochenta se están realizando avances considerables, gracias al esfuerzo conjunto de diversos organismos internacionales (OMT, OCDE, ONU y Eurostat) y las experiencias de países pioneros, entre los que se encuentra España, junto con Canadá, Francia, Australia e Italia. Quevedo (1999) resume la evolución de la delimitación, definición y medida estadística del turismo en las siguientes fases:

En una primera fase, prácticamente hasta los años ochenta, las estadísticas básicas del turismo fueron elaboradas para satisfacer las necesidades inmediatas del sector del turismo, presentaban una escasa coherencia con el resto de estadísticas existentes, y estaban al margen completamente de las cuentas nacionales:

- en 1937 se define *turista internacional*
- en 1953 se definió el concepto de *visitante internacional*
- en 1968 se recomiendan la distinción entre *visitante*, *turista* y *excursionista*
- en 1987 se dan las directrices provisionales sobre las estadísticas de turismo internacional.

En una segunda fase, a partir de los años ochenta, dada la magnitud del turismo, se consolida una conciencia generalizada de la importancia del turismo y su interdependencia con otras actividades económicas y sociales. La OMT, en estrecho contacto con la división estadística de las Naciones Unidas, proponen modificaciones en las definiciones y clasificaciones turísticas con el objetivo de conseguir compatilizarlas con el resto de estadísticas e integrarlas en el ámbito económico de las cuentas nacionales.

En una tercera fase, en la que nos encontramos actualmente, se materializan los trabajos de la fase anterior al aprobarse la *Standard International Classification o Tourism*

Activities (SICTA). Mientras se mejoraba, adaptaba y ampliaba la información turística disponible, en 1995 se considera el diseño de una *Cuenta Satélite del Turismo* (CST), que permita enlazar el turismo con otras actividades económicas, a la vez que presentar la información propia del turismo. Se decidió que la compatibilidad de la CST con los principales agregados del SCN93, tales como el PIB, debía considerarse un requisito básico. El objetivo de la CST es analizar detalladamente todos los aspectos de la demanda de bienes y servicios que puedan estar asociados con el turismo dentro de una economía y conectarlos con la oferta de dichos bienes y servicios dentro de la misma economía de referencia, y examinar cómo dicha oferta interfiere con las demás actividades económicas⁴. Señalar que la participación de España en todos estos proyectos está siendo muy activa⁵.

1.1. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO HOTELERO

El producto de una empresa hotelera comprende un conjunto de servicios diversos, entre los que destacan el alojamiento y las comidas por su naturaleza de bienes de experiencia. Según los economistas, un bien es un bien de experiencia si los consumidores tienen que pasar por la experiencia de probarlo para poder evaluarlo. Entre los activos más valiosos del hotel, destacan los intangibles de la calidad en el trato personalizado a sus clientes y la reputación o imagen de la empresa. Además, el producto hotel es tan sólo una parte del consumo secuencial y selectivo del producto turismo vacacional (que integra además transporte, entretenimiento, recursos naturales, clima, interés histórico y cultural del lugar, y otros servicios y facilidades). Todos estos factores, característicos de la naturaleza del producto hotelero, complican su valoración. A continuación, describimos las particularidades de los bienes de servicios para su aplicación al caso concreto del producto hotelero.

⁴ Extracto del Informe de la OMT sobre la CST y los productos metodológicos conexos (2000)

⁵ La Oficina de Estadística de la UE (Eurostat), a través del Comité del Programa Estadístico (del que forman parte los Presidentes y Directores Generales de los Institutos Nacionales de Estadística de los Estados miembros), el Grupo de Trabajo de estadísticas de turismo y Grupos Especiales, ha desarrollado numerosos programas y estudios sobre las estadísticas turísticas de la Unión Europea.

En primer lugar, los recientes avances en economía de los servicios han destacado que éstos deben definirse por lo que son y no por lo que no son (no tangibles, no almacenables, no transportables, etc.). Un servicio es el fruto de una relación entre oferente y demandante, requiriéndose la actuación de ambos para que el servicio sea prestado o co-producido. De esta definición se deduce el carácter personal de los servicios, que impide la estandarización propia de los bienes industriales. Los servicios producen una gran diferenciación del producto, tanto real como percibida, que es otra forma de decir que en los mercados de servicios no existe competencia perfecta, sino monopolística. Una consecuencia del carácter personal e interactivo oferente-demandante de los servicios es que su espacio físico de prestación queda limitado, lo que puede producir problemas de congestión o saturación de la oferta.

Además del carácter personalista de los servicios, destacan otras dos características propias de su particular naturaleza. Por un lado, las externalidades, positivas o negativas, que produce la prestación de servicios a terceras partes. Por ejemplo, la construcción de un hotel y su correspondiente demanda de turistas, beneficiarán a otro tipo de empresas asentadas en la zona (comercios, bares, restaurantes, transportes...). Pero, las externalidades pueden ser también negativas para los residentes de la zona cuando el turismo se masifique y produzca efectos perjudiciales de tipo ecológico o social. Por otro lado, la interacción imperfecta o imposibilidad de co-producir un servicio en condiciones perfectas. En la prestación y consumo de un servicio surgen los problemas de que adolece cualquier tipo de transacción económica: información asimétrica, selección adversa y riesgo moral, pero magnificados en el caso del producto servicio, cuya valoración por parte del cliente no es posible hasta el momento de su consumo.

Estas características han supuesto algunas restricciones a la competencia exterior. El carácter personal de los servicios supone un límite, tanto a la estandarización de los productos, como a la entrada en mercados exteriores. La alta diferenciación del producto servicio dificulta la entrada de nuevas empresas al sector. Además de nuevas relaciones y el conocimiento del mercado, los entrantes potenciales deben crear una imagen que atraiga a clientes. La reputación es un activo muy importante para potenciar este tipo de relaciones personales. Ello explica que en el sector hotelero, en una misma localización convivan pequeñas empresas hoteleras asentadas en nichos forjados a base

del buen hacer y el trato personalizado, junto a cadenas hoteleras multinacionales que garantizan un servicio profesional basado en la reputación. El resultado es que las empresas hoteleras de reconocido prestigio, cobran por servicios similares precios muy superiores a los del resto de empresas. En resumen, la diferenciación y la importancia de la reputación en la prestación de servicios aumentan el poder de mercado de las empresas existentes, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.

Debido a su particular naturaleza, el análisis de la relación servicios y competitividad requiere un marco conceptual diferente al que se ha venido utilizando para analizar la relación competitividad e industria manufacturera (Rubalcaba y Gago, 1999). Es decir, el éxito de los servicios no viene determinado por los mismos factores que causan las ventajas de las empresas industriales.

1.2. EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA

A nivel mundial, los expertos sitúan el nacimiento del *turismo moderno* en 1.851. En esa fecha aparece la figura de las primeras agencias de viajes. Se trataba de tours colectivos a buenos precios que desplazaron el turismo de élites minoritarias a una clientela numerosa de nivel económico medio. La expansión y mejora del ferrocarril contribuyó al desarrollo del turismo de forma muy importante. Por aquel entonces, España apenas tenía presencia turística, la afluencia de visitantes extranjeros había sido muy escasa. Existían muy pocas guías sobre España y las que existían eran más disuasorias del viaje que estimulantes. En general, se destacaban las malas comunicaciones, la escasez y la baja calidad de los alojamientos de tipo hotelero. La llegada a España de los primeros trenes de París supuso la llegada de los primeros turistas. La apertura en Madrid a finales del siglo XIX del primer hotel en condiciones, el Gran Hotel de París, también contribuyó a atraer turistas. El tipismo de las comidas y las sevillanas eran los principales reclamos que se destacaban en todas las guías. Por lo que se refiere al español como viajero, se distinguió por su escasa afición a moverse fuera de las fronteras del país.

En 1905, a pesar de que España no había sido un lugar destacable hasta el momento como destino turístico, en comparación con otros países europeos que comenzaban a

desarrollar de forma incipiente esta industria, como fue el caso de Italia y Suiza, nace el primer organismo turístico de nuestro país y uno de los primeros de Europa: *La Comisión Nacional para Fomentar las Excursiones Turísticas y de Recreo del Público Extranjero*. Las funciones de este organismo no pasaron de ser propagandísticas. Seis años más tarde se creó la *Comisión Regia del Turismo*, impulsada por uno de los pioneros del turismo de nuestro país, el marqués de la Vega-Inclán, entre cuyos méritos destaca la creación de la red de Paradores. El turismo recibía un poco más de atención por parte de la Administración, sin embargo, las escasas dotaciones económicas, no permitieron grandes acciones. Con Primo de Rivera, llegó el *Patronato Nacional de Turismo* (1928). A estas alturas, ya se considera al turismo una fuente de riqueza y se reconoce la importancia de las comunicaciones para posibilitar su desarrollo. En 1931, Manuel Azaña dió al Patronato las funciones de inspección y sanción respecto a alojamientos, transportes y similares. En este primer tercio del siglo XX, es muy difícil cuantificar el turismo debido a la escasez de datos y la disparidad de los disponibles. En cualquier caso, el turismo no se consideró una actividad productiva en sí misma, a causa de su dependencia de múltiples factores difícilmente controlables. Merecen especial mención, la celebración en estas fechas de las Exposiciones Iberoamericanas de Sevilla e Internacional de Barcelona, que supusieron una llegada masiva de turistas, que permitió alcanzar las primeras cifras millonarias. Las guerras de los años 30 y 40 fueron muy negativas para el desarrollo del turismo. En 1942, ante la escasez de turistas, se reglamentó la actividad de las agencias de viajes, para que trataran de dinamizar la industria. A partir de 1939, y dependiendo del Ministerio de Gobernación, el organismo público que se encargó de la política turística recibió el nombre de Dirección General de Turismo.

Durante muchos años, España vivió un aislamiento de fronteras cerradas que afectó de forma determinante a su economía y desarrollo como país, situación que comenzó a mejorar algo en la década de los cincuenta, lo que favoreció al turismo. El turismo extranjero no quiere renunciar a la climatología del país, sus playas y sus bajos precios. Por otra parte, desde mediados de los 50, el transporte aéreo complementó a la perfección el desarrollo del turismo. Ambos sectores han crecido en paralelo y de forma espectacular en las últimas décadas.

En 1951 se creó el Ministerio de Información y Turismo, que integró la Dirección General de Turismo y que en 1962 fue sustituida por la Subsecretaría de Turismo. La

década de los 60 fue decisiva para la consolidación de nuestro país como uno de los destinos mejor posicionados del mundo. Además de las primeras campañas promocionales propiamente dichas, tuvo lugar un intenso desarrollo legislativo que evolucionaba a la par del fenómeno turístico. Surgen en esta época el Instituto de Estudios Turísticos y la Escuela Oficial de Turismo. Pero no sólo había que crear un marco normativo acorde con el progreso turístico, también era necesario multiplicar la oferta turística a marchas forzadas. Los destinos tradicionales se ampliaron hacia nuevas zonas costeras y la improvisación urbanística provocó los desastres estéticos y medioambientales que hoy se intentan paliar y recuperar. De este período es destacable también, la actitud de una minoría empresarial que apostó por el turismo y que contribuyó enormemente a su desarrollo. Muchos de aquellos empresarios son los grandes magnates del turismo actual.

A principios de los 70, España es ya una potencia turística mundial y a lo largo de los próximos años se consolida el modelo de turismo familiar de sol y playa que se había promocionado durante la década anterior. Las crisis políticas, económicas y, consecuentemente, turísticas que marca la década de los 70 no son positivas, pero tampoco consiguen dañar la imagen de España como destino turístico. En 1975, se nombra a Madrid sede de la OMT. Entre los años 1974 y 1976, se produce una importante crisis que, a pesar de no afectar a España como destino de los turoperadores europeos, sí tuvo como consecuencia la quiebra de empresas del sector. A finales de 1977, la crisis ha sido superada, aunque eso sí, dejando a España por detrás de Italia y Francia. En 1981, se alcanza la cifra histórica de 40 millones de visitantes. A mediados de los 80, las cifras del turismo español se disparan llegando a superar los 50 millones de visitantes en 1987. Este gran desarrollo animó a la creación de nuevas compañías aéreas (LAC, Spanair, Air Europa, Viva Air, Oasis,...).

El inicio de la década de los 90 vino acompañado por un pequeño retroceso del turismo. 1992 fue un año especial para el turismo español, por la celebración de la Expo de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona. Sin embargo, a partir de este año y como consecuencia de la sobrecapacidad y saturación de alojamientos alcanzada, se produjeron restricciones en la oferta hotelera que no casaban con los incrementos en la demanda turística. Este desfase entre oferta y demanda está detrás del movimiento alcista en precios y del incremento en inversión que se están dando actualmente.

En la actualidad, los datos proporcionados por la OMT sitúan a España en tercer lugar en el ranking mundial de entradas de turistas tan sólo por detrás de Francia y Estados Unidos, y segundo en ingresos por turismo, incrementando cuota de mercado cada año. El informe del IET⁶ sobre el turismo en España durante el 2000, aporta los siguientes datos:

1. *Turismo receptor*⁷: en el año 2000 se registraron un total de 74.4 millones de visitantes⁸, lo que supone un crecimiento del 3.3% respecto a 1999. El 65% de los visitantes pasaron al menos una noche en nuestro país, con lo que el número de turistas asciende a 48.2 millones, un 3% más que el año anterior. Como aspectos a destacar de este tipo de turismo, señalar que el crecimiento de la demanda extranjera hacia España, se ha ralentizado con respecto a los ritmos de crecimiento de años anteriores. Además, se observa una tendencia cada vez más acusada a repartirse de forma homogénea entre los distintos meses del año, contribuyendo de ese modo a la desestacionalización de los flujos turísticos. El tipo de alojamiento utilizado por la mayor parte de los turistas extranjeros ha sido el alojamiento hotelero, al que han recurrido el 71% de los turistas. El motivo del viaje predominante es el ocio y las vacaciones (86%). Y en cuanto a los destinos, Canarias y Baleares, se reparte el 43% del total de turistas del año. Tras ellos se sitúan Cataluña (19%), Andalucía (13%) y Comunidad Valenciana (8.9%) y Madrid (8.3%), que año tras año consolida su posición como destino de interior.

⁶ El estudio está basado en las dos principales estadísticas elaboradas por el IET (*Frontur*: Movimientos Turísticos en Fronteras y *Familitur*: Movimientos Turísticos de los Españoles), y también incluye otras fuentes: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE), Balanza de Pagos (Banco de España) y Previsiones de vuelos (Aeropuertos Españoles de Navegación Aérea e IET)

⁷ El IET define tres formas básicas de turismo: (1) *Turismo interno*: el que realizan en un país dado los residentes de ese país. (2) *Turismo receptor*: el que realizan en un país dado los no residentes de ese país. (3) *Turismo emisor*: el que realizan los residentes de un país dado en otro país. A su vez, estas formas determinan las tres categorías de turismo: (1) *Turismo interior*: turismo interno más turismo receptor. (2) *Turismo nacional*: turismo interno más turismo emisor. (3) *Turismo internacional*: turismo receptor más turismo emisor.

⁸ El Instituto de Estudios Turísticos de España (IET) define *viajero* como “la persona que se desplaza dentro o fuera de su país de residencia, por cualquier motivo y utilizando cualquier medio de transporte”, y establece la siguiente tipología de *viajeros*:

(1) *Visitante*: viajero cuyo desplazamiento tiene una duración inferior a doce meses y cuya finalidad primordial no es la de ejercer actividad remunerada en el lugar visitado. Entre los visitantes distingue entre el *turista*, o visitante que realiza al menos una pernoctación en alguno de los lugares visitados y el *excursionista*, el visitante que no realiza ninguna pernoctación.

(2) *Otros viajeros*: emigrante, trabajador transfronterizo, viajero en desplazamiento cotidiano al lugar de trabajo, diplomáticos y militares, nómadas y refugiados y viajeros en tránsito.

2. *Turismo nacional*: en el año 2000 los españoles realizaron 123 millones de viajes con al menos una pernoctación fuera de su residencia habitual, un 3.7% más que el año 1999. Si de 123 millones de viajes deducimos los viajes realizados a segundas residencias⁹, quedan 46 millones (el 37%), con un aumento del 5.8% con respecto al año anterior. De los 46 millones, el 63.7% fue de larga duración (más de tres noches). El 91% de estos viajes tuvo como destino el territorio nacional, el resto eligió principalmente destinos en Europa, suponiendo un incremento del 16% respecto a año anterior. Conviene destacar, el importante peso que tiene la segunda residencia como tipo de alojamiento utilizado por los españoles en sus viajes (el 63%). Estos viajes tienen unas características comunes distintas a las del resto de viajes: son viajes recurrentes, frecuentemente de fin de semana, realizados normalmente por un mismo número de personas que se desplazan en automóvil y por el mismo motivo.

Un saldo positivo de 27.692 millones de euros en la partida Turismo y Viajes permitió compensar el 77.1% del déficit acumulado en la Balanza de Pagos durante el 2000. El crecimiento de los ingresos generados por el turismo receptor fue del 10.4%, y el de los pagos del turismo emisor de 15.1%, respecto al año anterior. En lo que se refiere a la evolución del empleo en la actividad turística, a finales del año 2000, el 9.3% de los ocupados trabajaban en actividades características del turismo, un 3.7% más que en el mismo mes del año anterior. Estos empleos se distribuyeron por las distintas ramas de la actividad de la siguiente manera: el 49.8% en restauración, el 12.4% en hoteles, el 2.9% en agencias de viajes y el resto en transportes, alquiler de automóviles y actividades recreativas culturales y deportivas.

⁹ Se consideran segundas residencias las viviendas en propiedad, las viviendas alquiladas y las viviendas de familiares o amigos.

1.3.EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

El sector hotelero es, por sus inversiones, por el empleo directo que genera, por la infraestructura que oferta y por el impacto económico que produce, un sector fundamental de la economía española, y su papel estratégico en el desarrollo turístico de nuestro país es clave. Como parte integrante de la oferta turística, el sector hotelero español ha crecido al ritmo marcado por la demanda. Prueba de ello es la gran dimensión que ha alcanzado: España ocupa el tercer lugar en la oferta hotelera mundial (5.3% de camas), por detrás de Estados Unidos (25,5%) e Italia (7,8%).

1.3.1. Evolución del sector hotelero español

La planta hotelera española sufrió un crecimiento espectacular durante los años 60 y 70, como consecuencia del reavivido de la demanda turística de los años 60. La demanda crecía a tasas superiores a la oferta, lo que facilitaba la entrada de nuevas empresas al sector. Además de una oferta insuficiente, esta primera etapa de crecimiento del sector, se caracterizó por un producto homogéneo de calidad deficitaria y bajos precios dirigido a un turismo de masas, fundamentalmente extranjero y con un marcado carácter estacional.

Desde entonces hasta la actualidad, el crecimiento de la planta hotelera ha sido espectacular (en los últimos 30 años, la capacidad de alojamiento en España se ha duplicado). Actualmente, el sector sigue creciendo, a una tasa media anual de 30.000 plazas hoteleras, a pesar de haber entrado en su etapa de madurez. En la década de los 80, el impulso siguió siendo el mismo tipo de turismo que había provocado el despegue inicial, el turismo de sol y playa. En la década de los 90, el crecimiento de la planta hotelera se desplazó de las zonas tradicionalmente turísticas, a las grandes ciudades, lo cual marcó una sustancial diferencia en el tipo de clientes.

Los expertos consideran que la crisis más importante que ha sufrido el sector fue consecuencia de la sobrecapacidad adquirida en 1992, que obligó a reducir

¹³ En los subsectores de Hostelería (CNAE 55) y Actividades recreativas, culturales y deportivas (CNAE 92).

considerablemente los precios y de la que, todavía en 1995, el sector hotelero no se había recuperado. Es éste el punto de inflexión que marca el comienzo de una nueva etapa en la evolución del sector. A partir de este momento, se puede considerar que el sector hotelero entra en su fase de madurez. A pesar de ello, tal y como demuestra el crecimiento continuado de la oferta, las empresas consiguen readaptarse a las nuevas condiciones. La planta hotelera española sigue creciendo gracias al surgimiento de nuevos segmentos en la demanda, potenciados por los propios empresarios hoteleros. Las empresas se ven obligadas a buscar nuevas fórmulas para mantener y ampliar cuotas de mercado, en un sector donde la competencia cada vez es más intensa. Además del segmento de turistas de sol y playa y del segmento de negocios, las empresas buscan potenciar otros mercados con perspectivas de expansión. Desarrollan medidas como: la confección de paquetes conjuntos, descuentos en precios, bonos de fin de semana para estimular el turismo interno. Además deciden diversificar su oferta a otras localizaciones del exterior y persiguen moldear un tipo de cliente más selectivo.

Pero el proceso de reestructuración más importante que ha caracterizado la evolución del sector ha sido el de la concentración, motivada por el deseo de crecimiento, por parte de los grupos más fuertes buscando la diversidad del negocio a nivel nacional e internacional, y por parte de las pequeñas y medianas empresas que buscan el apoyo de las marcas corporativas para acceder a mercados más amplios.

El crecimiento que ha experimentado el sector ha afectado principalmente a los hoteles de categoría media alta, mientras que en las categorías inferiores el número tiende a disminuir, especialmente entre los hostales y pensiones (en el año 98, se han cerrado o reclasificado a categoría de hoteles, 45 establecimientos). En el año 1998 se abrieron 259 hoteles de una a cinco estrellas, lo cual supone un incremento del 4.5% sobre la planta hotelera del año anterior. Respecto a las camas, en 1998 han crecido un 2% respecto al año anterior¹⁴. Estos datos indican que los nuevos hoteles son de un tamaño inferior a la media.

1.3.2. Situación actual

Según el informe de la Federación Española de Hoteles, a comienzos de 1999 existían un total de 14.808 hoteles, hostales y pensiones con 619.727 habitaciones y 1.176.727 camas¹⁵. Esta oferta generó una producción¹⁶ valorada en 1.140.375 millones de pesetas, que representó el 1,38% del PIB español. Aunque el 60% son hostales y pensiones, el segmento de mayor importancia económica son los 6.039 hoteles. En cuanto al tamaño de los hoteles y, sin tener en cuenta hostales y pensiones, por su reducido tamaño, la dimensión media de los hoteles alcanza las 82 habitaciones y 158 camas, siendo el segmento más representativo del sector, por su mayor número, el de tres estrellas con 118 habitaciones y 230 plazas. Sin embargo, no se pueden generalizar los datos anteriores, sin tener en cuenta una serie de condicionantes que influyen en la dimensión de los establecimientos hoteleros, entre los que destacan: 1) la ubicación del hotel en zona turística, en grandes ciudades o en el interior. 2) Los cauces de comercialización, a través de turoperadores, característico de los hoteles de playa de grandes dimensiones, o bien a través de clientes directos, característico de los hoteles de ciudad y del interior de la península. 3) Los costes inmobiliarios, más elevados en las ciudades que en la costa o en el interior. 4) Los requisitos urbanísticos, que limitan notablemente la construcción de hoteles de grandes dimensiones. 5) La saturación de plazas que sufren algunas zonas, como las grandes ciudades y las principales zonas costeras.

En cuanto a la antigüedad de la planta hotelera española, un 64% de los establecimientos hoteleros tiene menos de 20 años, lo que demuestra la modernidad de la planta. Además, en muchas regiones, principalmente en las zonas turísticas más masificadas, se está realizando en los últimos años un notable esfuerzo, por parte de los

¹⁴ Datos extraídos del Informe sobre el Sector Hotelero que publica la Federación Española de Hoteles (1999)

¹⁵ Según aparece publicado en la revista Hosteltur (2201) los hoteleros españoles consideran que existen en el mercado 7.100.000 plazas de alojamiento que compiten de manera desleal con sus establecimientos, porque no están regularizadas, y por tanto no pagan impuestos. A estas plazas de alojamiento no controlado hay que añadir 16.900.000 plazas de segunda residencia, susceptibles de uso turístico, pero no registradas como tales. Esta capacidad de alojamiento, que se escapa al control de la Administración turística, tiene incidencias en la evolución de los precios, debido a que no está sujeta a la transparencia del mercado. Además, los hoteleros indican que existe un problema adicional: la incidencia de estos productos sobre la imagen y la calidad del producto turístico español, que afecta sobretodo al turismo receptor.

¹⁶ La FEH define producción de la actividad hotelera el conjunto de los ingresos percibidos por todos los hoteles por la prestación de los distintos tipos de servicios que éstos realizan.

empresarios y la administración, para renovar y modernizar las instalaciones. Lo más significativo es que el 13% de los hoteles españoles tienen menos de 5 años.

Para concluir, resumimos los puntos más importantes que describen la situación del sector, desde el punto de vista de la demanda y desde el punto de vista de la oferta. En primer lugar, en cuanto a la demanda, hacemos tres importantes clasificaciones: :

1. Demanda de turismo: su comportamiento y cambio más importantes han sido la segmentación y el desplazamiento del centro de la demanda, con el efecto favorable de la progresiva y creciente desestacionalización de la demanda para el sector hotelero. Desde una doble dimensión, espacial y temporal, la segmentación genera dispersión contribuyendo a la estabilización de los niveles de ocupación de los hoteles a lo largo del año, mediante la eliminación progresiva de su componente estacional. Los factores causantes son: la diversificación de los recursos, dotaciones y condiciones ambientales que los turistas demandan al destino (, el mayor poder adquisitivo y disponibilidad de tiempo libre de la población y la segmentación por edades (jóvenes, familias y tercera edad).
2. Demanda de negocios: el segundo gran segmento de la demanda del sector hotelero está configurado por el cliente de negocios, congresos y convenciones, que también contribuye de manera importante a la desestacionalización de la ocupación hotelera, pero cuyo comportamiento particular nos lleva a tratarlo de forma separada.
3. Demanda extranjera: los datos más recientes apuntan a un cambio estructural de tendencia en el segmento de demanda extranjera. Todos los datos indican que el mercado turístico conformado por los turistas extranjeros está iniciando un proceso de ralentización que afectará de manera importante a las zonas más dependientes del turismo internacional (El País Negocios 19/8/2001).

En segundo lugar, en cuanto a la oferta y la configuración estructural del sector, sus características más importantes son:

1. Saturación de la oferta y el espacio: ciertos destinos de costa tradicionalmente turísticos han alcanzado el límite de saturación en cuanto a capacidad de acogida del territorio y oferta de infraestructuras de alojamiento y servicios. Las grandes

ciudades del interior también adolecen de este problema. La escasez de suelo urbano y, como consecuencia de la misma, su elevado precio, imposibilitan el desarrollo de nuevos proyectos hoteleros, lo que puede derivar en un aumento del poder de mercado de las empresas existentes, con aumentos de precios y disminución de la calidad de los servicios.

2. Concentración del sector: a nivel industria, el sector hotelero español está cambiando de una estructura de competencia monopolística a una estructura de oligopolio. Sin embargo, debido al importante componente local de la competencia, cada localización geográfica presentará un tipo de estructura competitiva particular. El proceso todavía se encuentra en sus comienzos, puesto que el grado de atomización del sector español todavía es alto (tan sólo el 18% de la oferta total de plazas en manos de las 10 mayores empresas hoteleras). La forma organizativa que lidera y dirige el proceso de concentración es la cadena hotelera. En tan sólo dos años, de 1997 a 1999, el número de hoteles pertenecientes a cadenas aumentó casi 10 puntos porcentuales y el número de cadenas hoteleras con presencia en España aumenta en este mismo intervalo de años un 115%. En paralelo a esta concentración horizontal, las grandes cadenas españolas aumentan cada año su presencia internacional a través de la construcción o compra de hoteles, o mediante adquisiciones de cadenas extranjeras. A este proceso de concentración a nivel nacional y mundial del sector, se añade la concentración intrasectorial consecuencia de la integración vertical entre cadenas hoteleras, touroperadores, agencias de viaje y empresas de transporte.

En resumen, el sector hotelero español es un sector maduro en proceso de concentración y expansión exterior, en el que la competencia cada vez es más intensa, como consecuencia de la apertura y globalización de los mercados. Las rentabilidades que genera hacen que sea un sector atractivo a la entrada de potenciales competidores. Sus principales deficiencias se producen a nivel de organización interna de las empresas y por el aprovechamiento deficiente de recursos intangibles: capital humano y capital tecnológico, que está dando lugar a ratios de crecimiento inferiores a los de otros sectores españoles de servicios.

El análisis empírico de esta tesis doctoral estudia dos aspectos fundamentales del negocio hotelero español: por un lado, el desarrollo de hoteles urbanos, punto que abordamos a partir del estudio concreto de la oferta hotelera de Madrid (Capítulos 2, 3 y 4). Y por otro, el proceso de concentración por el que atraviesa el sector, analizado desde el estudio de las cadenas hoteleras españolas (Capítulo 5).

1.4. EL SECTOR DE HOTELES DE MADRID

En la actualidad, el sector hotelero de Madrid se encuentra próximo a la saturación de la oferta, lo que ha provocado agresivas políticas en los precios. A pesar de ello, los precios de los hoteles de Madrid siguen siendo competitivos con respecto a otros destinos europeos (por ejemplo, Londres, París, Viena). En este apartado, explicamos en primer lugar la evolución en el tiempo que ha experimentado el sector hotelero de Madrid para posteriormente ofrecers una serie de datos¹⁷, que describen su actual situación.

1.4.1. Evolución del sector de hoteles de Madrid

En este apartado analizamos la evolución del sector, en términos de densidad y capacidad media de los hoteles, a lo largo de los años. Además, describimos la dispersión geográfica y expansión del sector en paralelo al desarrollo urbanístico y económico de la ciudad.

Evolución de la densidad: La Figura 1 muestra el número de hoteles existentes en Madrid a lo largo del intervalo temporal (1900-1998). Hemos diferenciado cinco etapas en la evolución de la densidad: (1) Fase de introducción (1900-1936), caracterizada por un ritmo de crecimiento lento pero continuado. (2) Fase de estancamiento (1936-1950), guerra civil y años de posguerra. (3) Fase de crecimiento acelerado (1950-1975), en paralelo a la recuperación económica. (4) Fase de desaceleración (1975-1987), tras haber alcanzado niveles máximos de capacidad sostenible. (5) Fase de nuevo crecimiento (1987-1998), consecuencia de nuevos estímulos en la demanda, por la

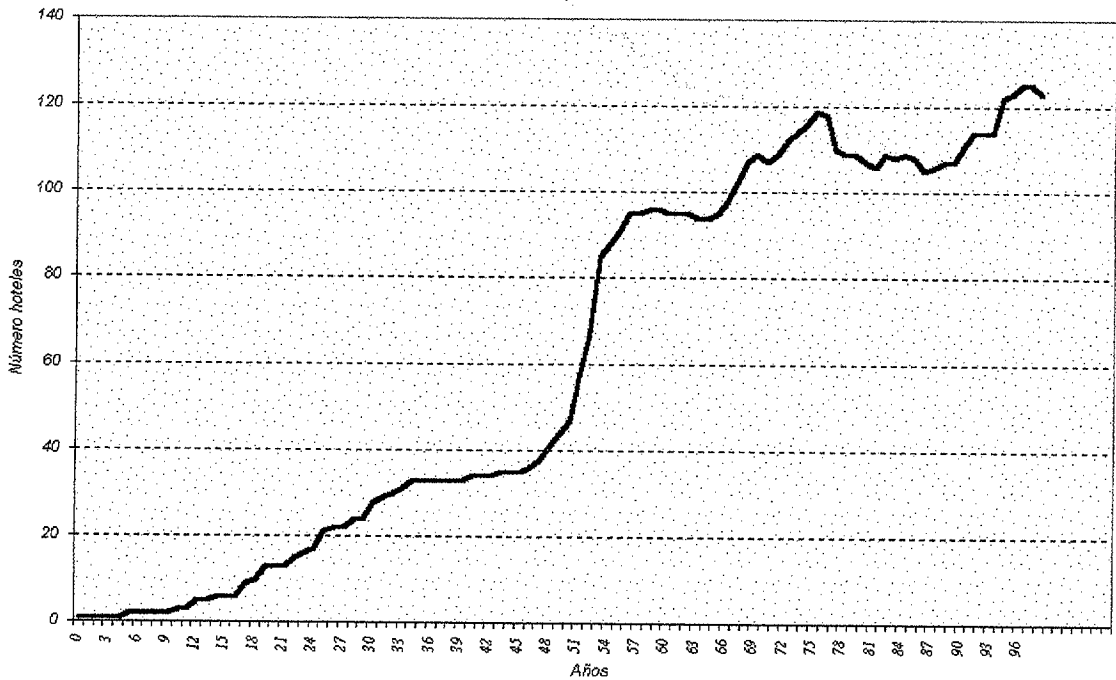
¹⁷ Los datos han sido extraídos del informe de la Horwath Consulting España, 1999.

¹⁸ Los datos han sido extraídos del informe de la Horwath Consulting España, 1999.

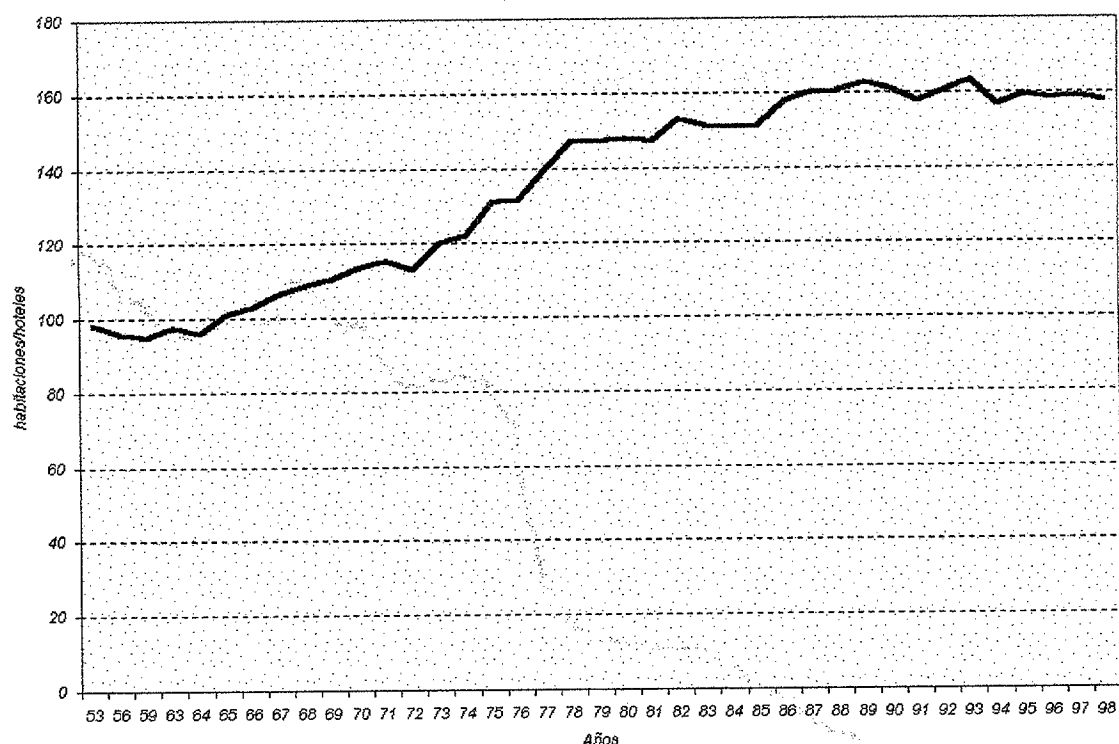
¹⁹ Este dato se obtiene de multiplicar la ocupación por el precio medio de los hoteles.

aparición de nuevos segmentos: Madrid, centro de negocios, congresos y convenciones, y de elevado potencial turístico.

Figura 1. Evolución de la densidad en la Industria de Hoteles de Madrid, 1900-1998



Evolución de la capacidad media: La Figura 2 muestra el ratio número de habitaciones entre número de hoteles del período (1953-1998). La serie muestra dos tendencias: una primera tendencia de capacidad media creciente hasta el año 1987, que aumenta desde 100 habitaciones por hotel hasta 160 habitaciones. A partir de este año, la serie se estabiliza en torno a la capacidad media máxima de 160, alcanzada en la anterior tendencia.

Figura 2. Evolución de la Capacidad Media de la Industria de hoteles de Madrid, 1953-1998

Desarrollo urbanístico y crecimiento económico de Madrid capital: los expertos describen Madrid como una ciudad compleja, con un proceso de desarrollo singular, acelerado y de poca tradición urbanística (al contrario que Barcelona). El crecimiento histórico y el desarrollo urbano de Madrid han afectado a la distribución y a las características de los hoteles que se localizan en la ciudad. La distribución del sector hotelero en la ciudad presenta una estructura segmentada en clusters geográficos de hoteles diferenciados entre sí, causa de las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo urbanísticos de la ciudad. A continuación, describimos el proceso de crecimiento urbano de la ciudad, así como su desarrollo económico y sus particularidades como capital de la nación, lo que nos ayudará a comprender mejor la distribución espacial y las diferencias de la oferta de hoteles de Madrid.

La división territorial actual del municipio de Madrid comprende 21 distritos, los cuales a su vez se encuentran divididos en barrios. Los distritos se estructuran radialmente en torno a un núcleo central, configurando dos tipos diferentes, los interiores y los

exteriores. Los siete distritos interiores se corresponden con distintas etapas históricas y sus respectivas formas de desarrollo urbano. El distrito interior más antiguo es el del Centro, que acoge prácticamente la antigua ciudad histórica de Madrid (anterior al siglo XIX). En torno a él, en forma de corona incompleta por el oeste se sitúan cuatro distritos, tres de los cuales (Arganzuela, Salamanca y Chamberí) se conforman en base a los tres sectores de desarrollo del Ensanche proyectado en la segunda mitad del siglo XIX, mientras que el cuarto, Retiro, integra parte del Ensanche Este, el Parque que lleva su nombre, e importantes instalaciones ferroviarias e industriales. Completan los distritos interiores, Tetuán y Chamartín; el primero es una extensión periférica desarrollada también en el siglo XIX en torno al eje de Bravo Murillo; Chamartín es el sector de crecimiento más reciente de los interiores. Se estructura en torno a Príncipe de Vergara con importantes desarrollos unifamiliares en el período 1.925-1.950 y otros de edificación abierta de años posteriores. Los doce distritos exteriores se organizan de manera radial, como gajos en torno a ese núcleo central (a excepción de Ciudad Lineal y Vallecas), de manera que todos, en su parte más estrecha, entran en contacto con el área interior, ensanchándose a medida que se acercan a los límites del término municipal. Se trata por tanto, de distritos abiertos hacia el exterior, separados entre sí por grandes infraestructuras y suelo vacante sin edificar. Los más próximos al interior están más consolidados y cuentan con un volumen de población mayor que los más alejados del interior, los cuales tienen una escasa población y un alto porcentaje de suelo no edificado o destinado a servicios de la ciudad.

La primera división administrativo-territorial de carácter civil implantada en Madrid data de 1612, cuando Felipe III divide la ciudad en seis cuarteles, para la mejor vigilancia y aplicación de la justicia (García, Gavira y Varela, 1992). A partir de entonces, se han sucedido diferentes planos de división de la ciudad, conforme a las necesidades e intereses de cada época, intentando siempre obtener divisiones lo más homogéneas posibles, sobre todo atendiendo al número de sus habitantes. Uno de los objetivos de la división en ámbitos geográficos diferenciados ha sido y, continua siéndolo en la actualidad, su gestión y administración descentralizadas. El término distrito aparece por primera vez en 1840.

Los cambios urbanos más importantes de la historia de Madrid tienen lugar durante el siglo XIX, cuyo resultado es la transformación de la antigua ciudad histórica de Madrid en la ciudad actual. Los tres grandes procesos llevados a cabo en XIX fueron: las reformas interiores de la existente ciudad histórica, el proyecto del Ensanche y la formación de los Extrarradios. Así desde 1860, el término de Madrid queda dividido en tres zonas: Interior, Ensanche y Extrarradio. La última división del siglo XIX, en 1898, tiene dos motivaciones claras: homogeneizar la antigua ciudad histórica, y acoger el Ensanche y el Extrarradio en barrios municipales. En la zona Interior, el espacio se hallaba totalmente edificado, y las únicas reformas posibles eran la apertura y el ensanchamiento de calles y plazas para descongestionar el casco urbano, por lo que la tarea inmediata y más urgente era la del Ensanche, y a ella se aplicó el esfuerzo constructivo de los decenios siguientes. Pero, al mismo tiempo, en el Extrarradio, fuera de cualquier pauta urbanística, se inició, a favor del precio más bajo del suelo, una nueva fase de actividad constructiva, cuyo ritmo llegó a ser superior al del Ensanche. El proyecto del Ensanche comprendía barrios para las clases trabajadoras, sin embargo, la realidad fue que se convirtió en la zona de las clases acomodadas. Es uno de los fracasos achacables al Ensanche madrileño, pues ello propició el nacimiento de los extrarradios que acogieron a la masa de inmigrantes más pobres, cuya expansión descontrolada ha sido uno de los mayores problemas de Madrid a lo largo de su evolución. El Ensanche de Madrid no se consolidará hasta pasada la guerra civil y, sin embargo, los Extrarradios se desarrollaron rápidamente a finales del siglo XIX.

En 1919 se inaugura el primer trayecto del metro de Madrid, que unirá la puerta del Sol –(centro neurálgico de la ciudad) con el Distrito de Chamberí. Sin embargo, el Extrarradio sigue separado de la ciudad histórica por el Ensanche, a medio urbanizar y medio construir, aunque depende de ella para todo tipo de equipamientos y servicios. Las características del Interior de Madrid se distinguen por la irregularidad en los trazados de sus calles, debido a las sucesivas ampliaciones que se hicieron de los núcleos primitivos. El trazado de calles del Ensanche responde al tipo de cuadrícula frecuente en la época en que se proyectó y la urbanización del Extrarradio es caótica, y no responde a ningún principio. Durante el primer tercio del siglo XX, una de las principales preocupaciones de los poderes públicos fue el desarrollo anárquico del Extrarradio. A partir de 1920, la actividad urbanizadora se concibe sobretodo como la

más modernos de la ciudad, acaba sustituyendo a la Gran Vía en cuanto a la concentración de la actividad de negocios. La Castellana se ha convertido, hoy, en el centro simbólico de la ciudad, donde se concentran sus edificios más significativos, así como la mayoría de sus monumentos históricos (30 monumentos, 47 edificios de carácter histórico y 12 edificios singulares). Este eje constituye en la actualidad el punto más importante de comunicación urbana de Madrid, con aglomeración de líneas de autobuses y máxima densidad de tráfico. Además, es el punto de conexión entre el metro, Renfe y el aeropuerto internacional de Barajas (Alonso Pereira, 1998).

La configuración espacial del sector hotelero en la ciudad: En Madrid se concentra gran parte de la actividad de negocios de todo el país. En la ciudad, se encuentran ubicadas las sedes centrales de las mayores empresas nacionales y es punto de atracción de empresas extranjeras, además del importante peso específico que sector público ejerce en la ciudad. Todo ello ha contribuido a potenciar la configuración de una planta hotelera de dimensiones considerables (en Madrid capital se encuentran ubicados el 2.314% de los hoteles de toda España, según datos de 1998), donde predomina el tipo de hotel urbano utilizado predominantemente por clientes de empresa. Pero a esto hay que añadir la afluencia, cada vez más numerosa, de turistas a la ciudad, tanto de origen nacional como extranjero. Este creciente interés turístico que despierta Madrid también ha potenciado el surgimiento de otro tipo de hotel más vacacional, destinado a clientes cuyo motivo de la visita es meramente turístico y cuya estancia en la ciudad suele ser más larga que la de los clientes de empresa.

Las diferentes etapas temporales de desarrollo urbanístico y concentración económica de los distritos que actualmente configuran el estado de Madrid, así como el desplazamiento de centros neurálgicos de la ciudad, han dado lugar a una planta hotelera segmentada en clusters diferenciados. El surgimiento de cada cluster geográfico y las características de los hoteles que los integran, dependen del momento de expansión de la zona, así como del asentamiento de la actividad económica y de negocios, de su accesibilidad, y de sus dotaciones culturales e históricas. El ritmo de crecimiento de la oferta hotelera de Madrid ha seguido las pautas de la ubicación y desarrollo, sobretudo económicos, de la ciudad. Las siguientes Figuras (3 a 8) muestran

previsión del trazado de las grandes vías de comunicación y transporte (ferrocarriles y tranvías), la localización de las estaciones en relación al espacio ya construido y el diseño de las grandes conducciones de energía eléctrica, gas y teléfono. Durante los años veinte Madrid, llegó a ser considerada una de las ciudades europeas más activas desde el punto de vista urbanístico. Las transformaciones más importantes, con repercusiones hasta nuestros días, fueron, en primer lugar, la finalización de las obras del Ensanche y, en segundo lugar, la apertura de la Gran Vía, que se convertirá, durante muchos años, en la parte mas dinámica de la ciudad, con el monopolio de la actividad financiera y de negocios de toda la ciudad.

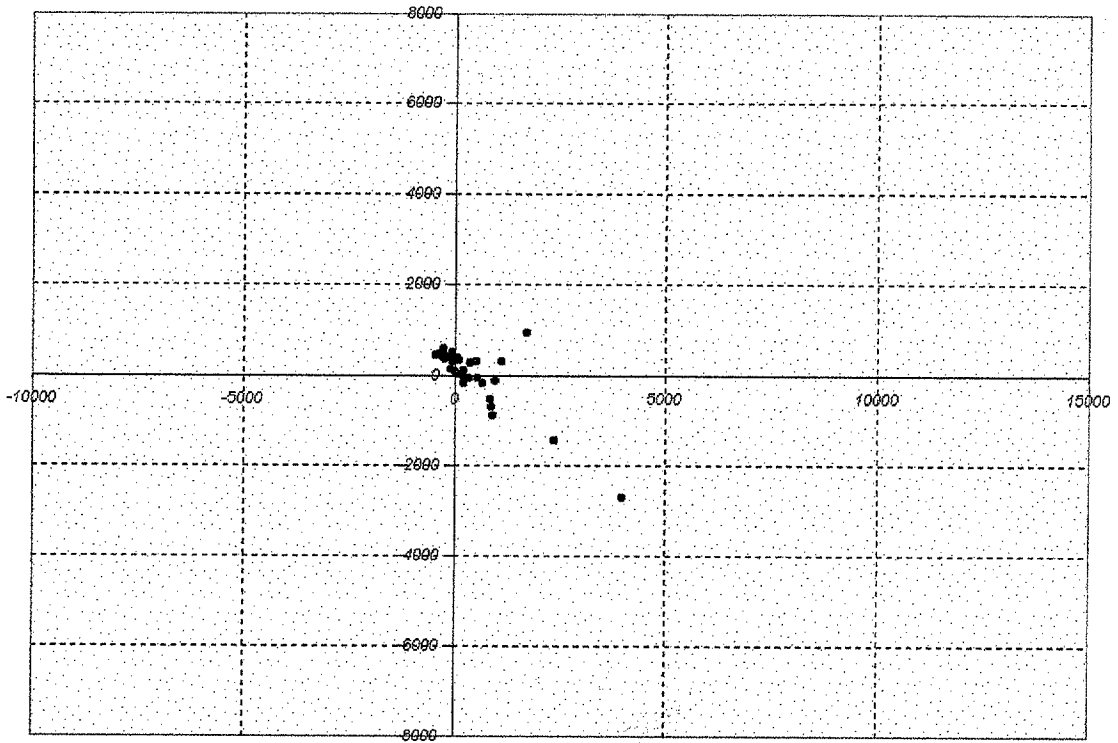
Sin embargo, la Guerra Civil española paralizó toda actividad urbanística y proyectos anteriores. El estado de Madrid tras la guerra de 1936 era alarmante. Los años de la posguerra se caracterizaron por la reforma y renovación de sus zonas mas dañadas (García y Gavira, 1999). A lo largo de los años cincuenta, una vez finalizado el largo periodo de posguerra, la economía española comienza su recuperación y, el crecimiento de Madrid, que ya alcanzaba una población de 1.618.435 habitantes, experimentó nuevos estímulos. A partir de aquí, el crecimiento de Madrid fue espectacular (en 1970 la población de Madrid es de 3.301.234 habitantes).

En paralelo a la concentración industrial y a su crecimiento urbano, la concentración de capitales financieros tiene lugar en la ciudad (García y Gavira, 1999). En 1968, los 24 bancos ubicados en Madrid controlaban el 55% de la actividad financiera de la nación. Por otra parte, Madrid fue el punto de atracción de varias grandes empresas extranjeras. En 1975, el 35% de las sedes centrales de las 1.000 mayores empresas nacionales se localizaban en Madrid. Estos fenómenos tienen importantes consecuencias en el asentamiento del sector servicios en la ciudad (en 1975, Madrid cuenta con el 17.3% del empleo del sector servicios del país).

Madrid se distingue de cualquier otra capital española por poseer una cantidad excepcional de empleo público. Varios edificios institucionales fueron edificados siguiendo un proceso de expansión vertical a lo largo del eje Castellana (ministerios, embajadas, tribunales, etc.). De esta forma, el Paseo de la Castellana, con los edificios

la expansión y evolución de la industria de hoteles de Madrid. El origen de coordenadas de las figuras representa la Puerta del Sol y los ejes miden distancias en metros. En el primer tercio del siglo XX, la escasa oferta hotelera existente, se localiza y concentra en torno a la Gran Vía, que monopolizaba la actividad de negocios y financiera de toda la ciudad (Figura 3).

Figura 3. Hoteles en 1.936



Los años de posguerra fueron un freno total al crecimiento del sector, que hasta los años 50, momento a partir del cual la economía española comienza a recuperarse, permanecerá estancado. A partir de entonces, y una vez reconstruidas las zonas dañadas por la guerra, el sector hotelero recibe nuevos estímulos. Los mayores ratios de crecimiento del sector, en número de hoteles, se producen en el intervalo de años (1950-1975) (Figura 1). En la década de los 50 la expansión sigue concentrada en torno a la Gran Vía, aunque comienzan a aparecer nuevos hoteles en la zona que termina de consolidarse en este período: Ensanche o corona noreste que rodea el centro histórico (Figura 4). En 1969, empiezan a edificarse nuevos hoteles al este de la ciudad, como servicios relacionados a la reciente construcción del aeropuerto de Barajas y, en 1970, aparecen los primeros hoteles en torno al distrito interior más reciente: Chamartín

(Figura 5). La planta hotelera existente ha alcanzado niveles de dispersión cercanos a los actuales. En 1980 (Figura 6), la estructura y distribución espacial de la industria de hoteles de Madrid esta ya consolidada. En el intervalo de años (1975-1987), los ratios de crecimiento netos del sector son negativos (Figura 1). A partir de entonces y hasta la actualidad, los ratios vuelven a ser positivos y los cambios en la estructura espacial de la industria de hoteles de Madrid, se producen por la aparición de nuevos hoteles en las zonas de desarrollo y ordenación urbanística más tardía (distritos exteriores), manteniéndose mas o menos constante la densidad hotelera del distrito centro, donde el espacio ha quedado prácticamente saturado. Por otra parte, el desplazamiento del centro económico desde la Gran Vía a la Castellana motivó la expansión hotelera en torno a este último nuevo centro de actividad de la ciudad (distritos de Salamanca, Chamberí, Tetuán y Chamartin) (Figuras 7 y 8).

Figura 4. Hoteles en 1.953

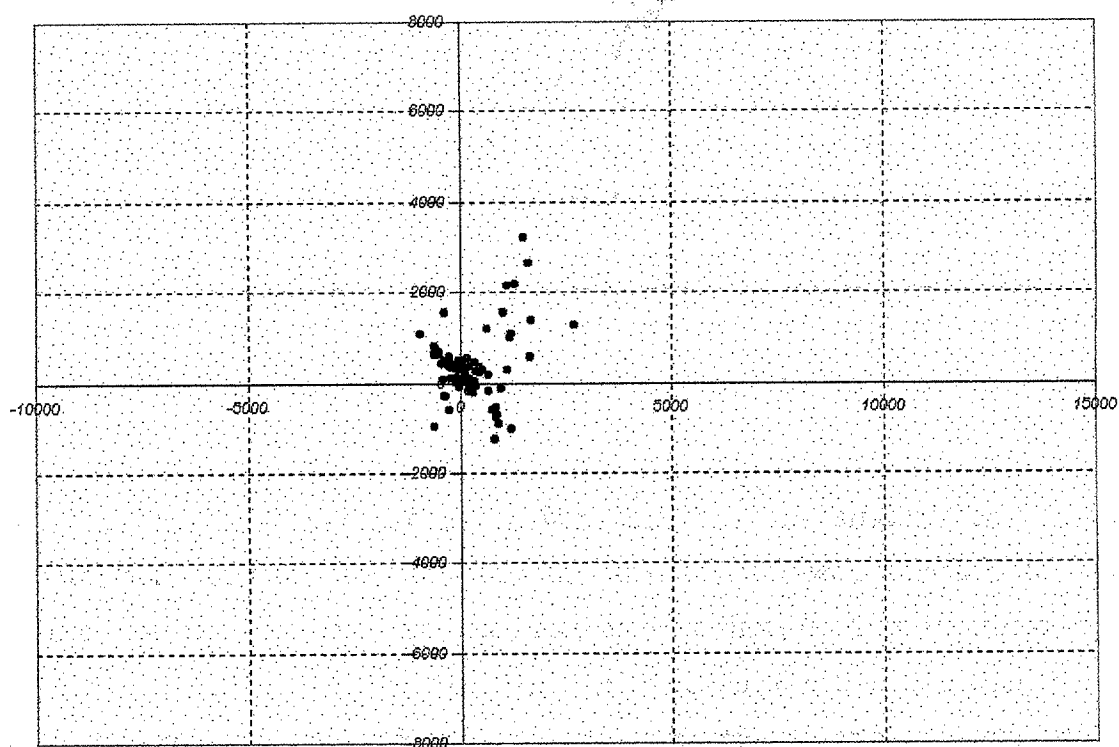


Figura 5. Hoteles en 1.970

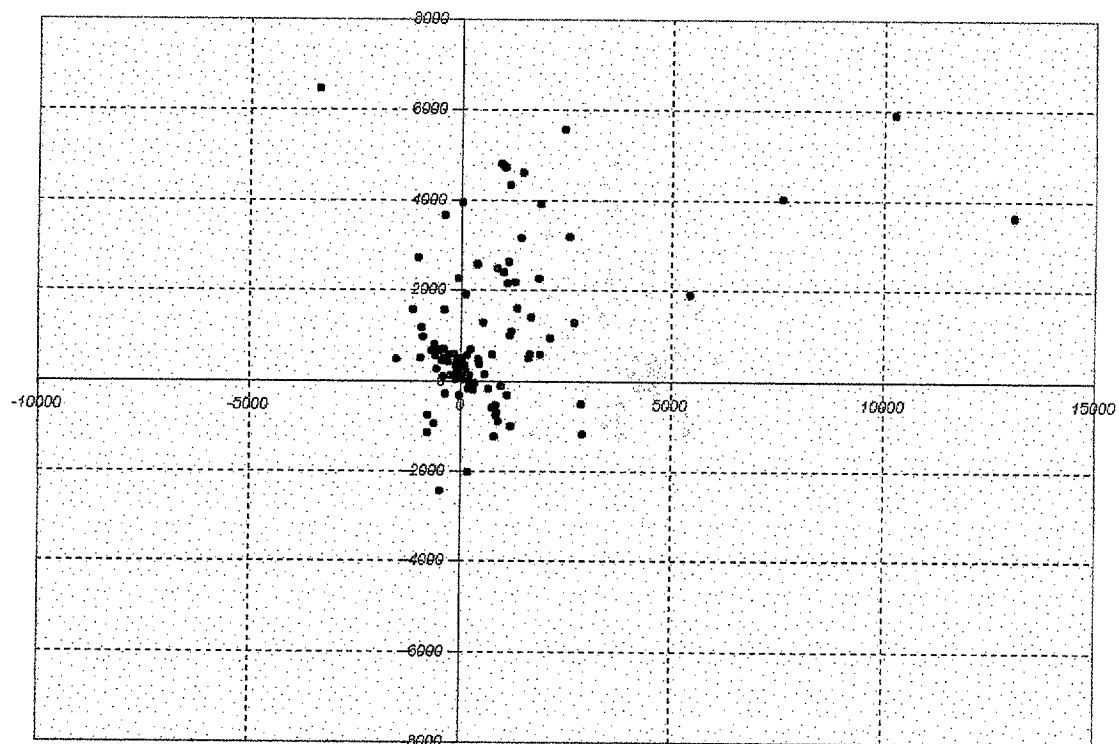


Figura 6. Hoteles en 1.980

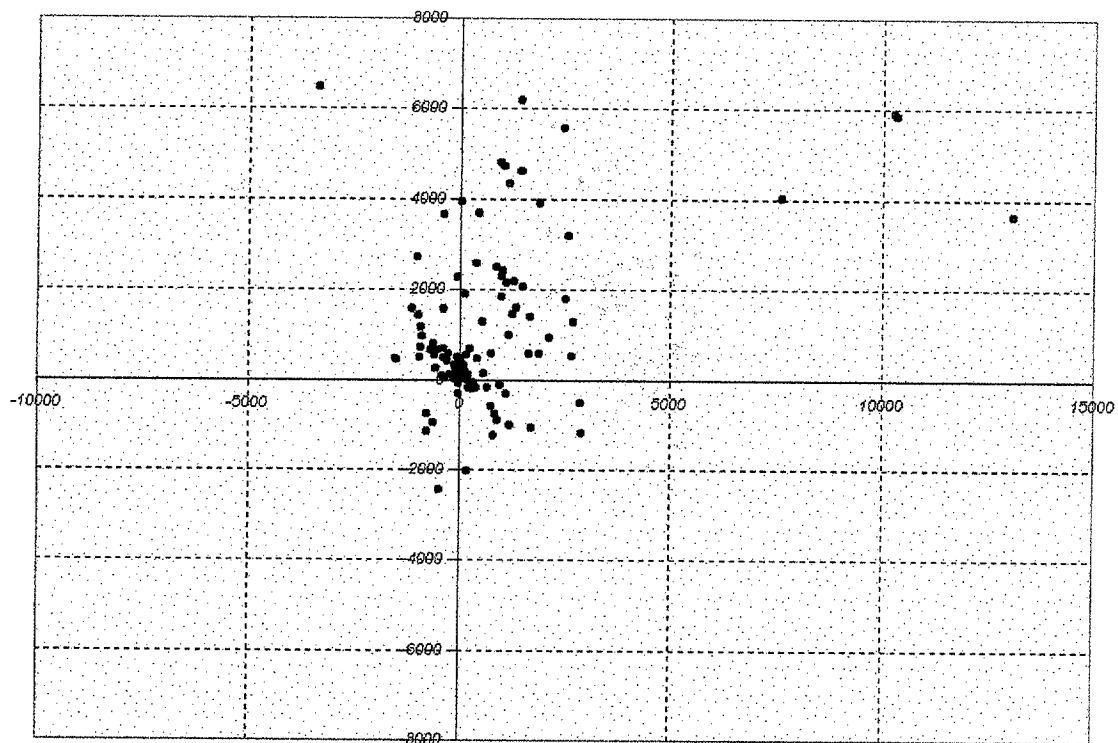


Figura 7. Hoteles en 1.990

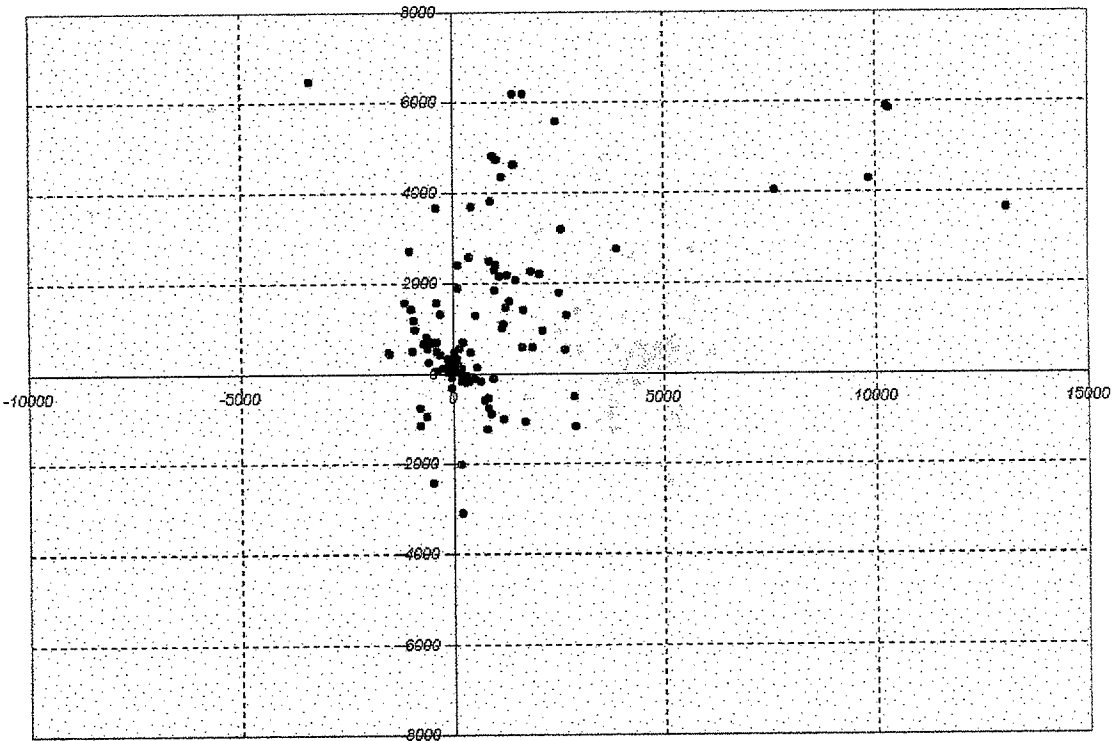
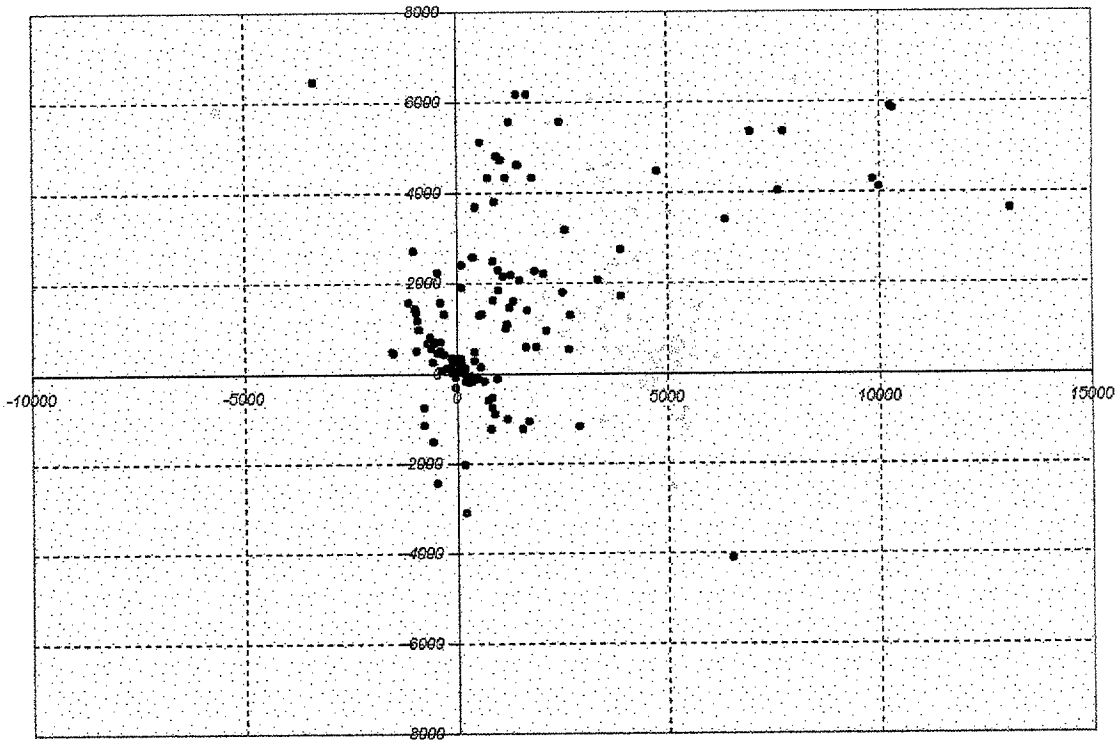


Figura 8. Hoteles en 1.998



Caracterización de clusters geográficos: Hemos realizado cinco análisis de la varianza (Tabla 2), para describir la estructura y distribución actual de la industria de hoteles de Madrid (1998). Los hoteles han sido agrupados siguiendo un criterio geográfico²⁰. Los resultados de los análisis muestran diferencias significativas entre las medias de los clusters geográficos en año de formación, precio, categoría y número de servicios, pero no en tamaño.

Tabla 2. *Añovas por zonas, datos de 1.998*

Variables		Suma de cuadrados	Media cuadrática	Significación
Año de nacimiento	Inter-grupos	18123.818	1647.620	.000
	Intra-grupos	41000.686	369.376	
Precio	Inter-grupos	4.752E+09	431964692	.000
	Intra-grupos	9.161E+09	82532189.1	
Tamaño	Inter-grupos	369332.095	23284.528	.175
	Intra-grupos	1925423.51	16431.856	
Categoría	Inter-grupos	23.018	2.093	.001
	Intra-grupos	72.657	.655	
Número servicios	Inter-grupos	945.195	85.927	.000
	Intra-grupos	2865.557	25.359	

Las Figuras 9, 10, 11, 12, 13 muestran los valores medios por zonas en formación, precio, tamaño, categoría y número de servicios. Los hoteles más antiguos se encuentran localizados en el centro histórico de la ciudad y el Paseo del Prado (con una edad media superior a 50 años). Conforme nos alejamos del centro geográfico de la ciudad, la antigüedad del hotel disminuye. Los hoteles más recientes se encuentran situados en el extrarradio de la ciudad, hacia el este (aeropuerto) y hacia el sur. La planta hotelera del distrito de Chamartin destaca también por la corta edad de sus establecimientos. En cuanto a precios, el centro histórico y el extrarradio sur, son las zonas de hoteles más económicas, sin superar, en media, las 15.000 pts/habitación. Los hoteles de precios más elevados se encuentran en Colón (superando las 37.000 pts/habitación, por término medio), la Castellana y Paseo del Prado (en torno a una media de 25.000 pts/habitación). En cuanto a la dimensión del establecimiento, el test no muestra diferencias significativas, pero se observa cómo en media, los hoteles de menor dimensión se encuentran en el centro histórico de la ciudad, y los los mayores

²⁰ Zonas: Centro, Gran Vía, Prado, Retiro, Chamberí, Salamanca, Colón, Castellana, Chamartin, Sur, Oeste, Aeropuerto

edificios hoteleros se encuentran situados en la zona de Salamanca y Castellana (superando, en media, las 200 habitaciones). En categorías del establecimiento, los hoteles del centro histórico no alcanzan en media las tres estrellas, y Colón y Castellana destacan por poseer los hoteles de categoría media superior. Por último, en cantidad de servicios ofrecidos, en un extremo están el centro histórico, y el extrarradio sur, con hoteles de limitada oferta de servicios, y en el otro extremo están Castellana, aeropuerto y Colón, con los hoteles que mayor cantidad de servicios ofrecen a sus clientes.

Figura 9. Año de aparición del hotel según zonas (1.998)

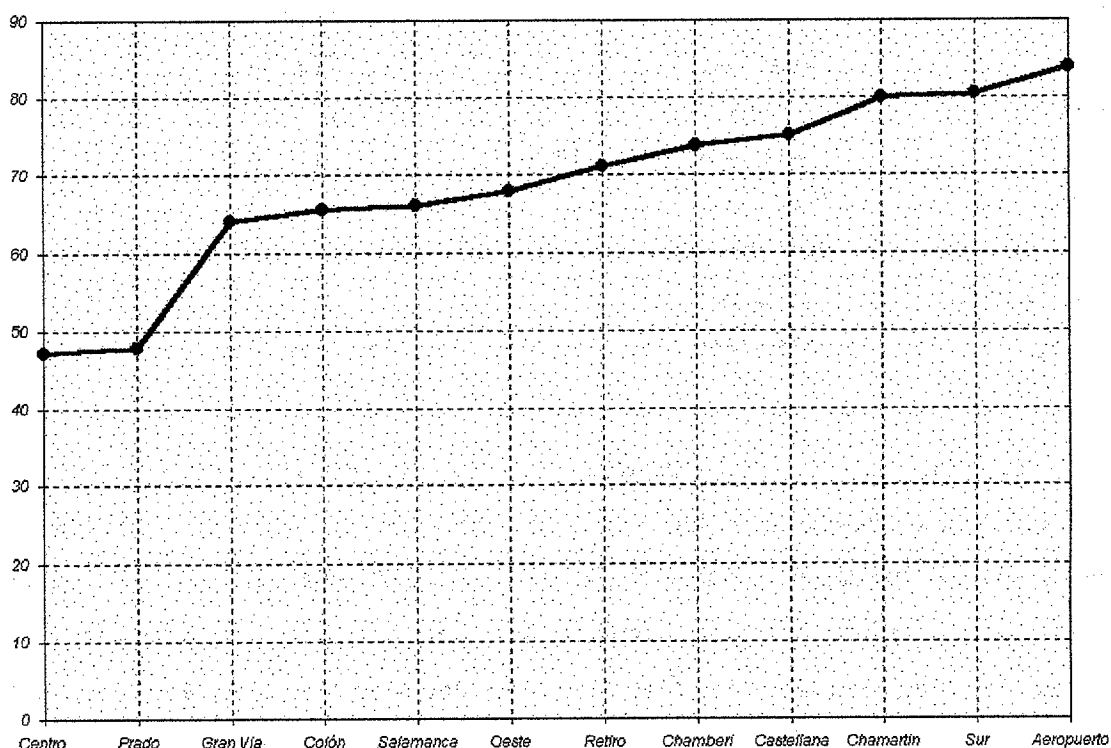


Figura 10. Precio por habitación de hotel según zonas (1.998)

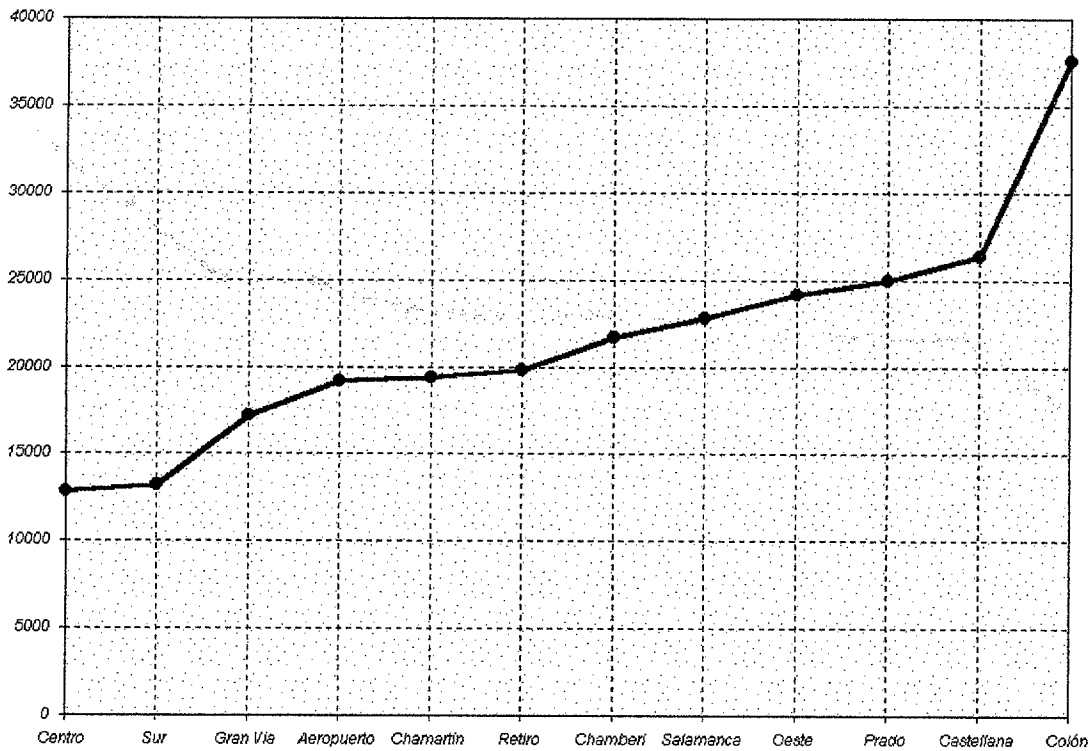


Figura 11. Número de habitaciones de hotel según zonas (1.998)

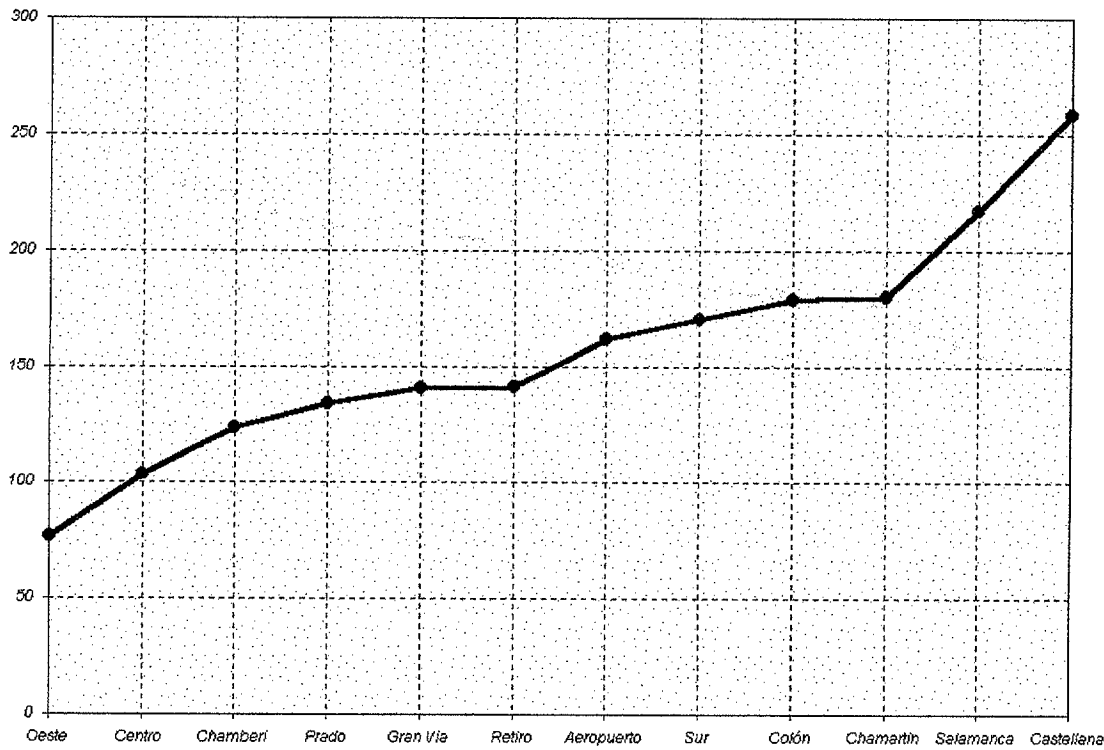


Figura 12. Categoría del hotel según zonas (1.998)

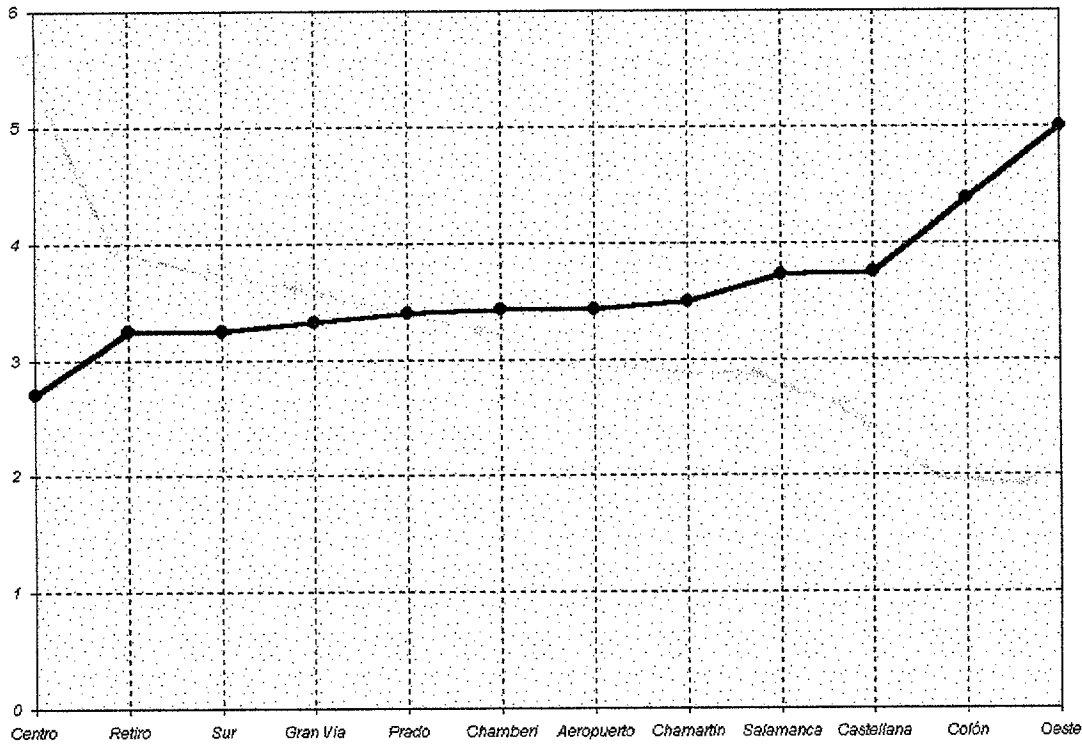
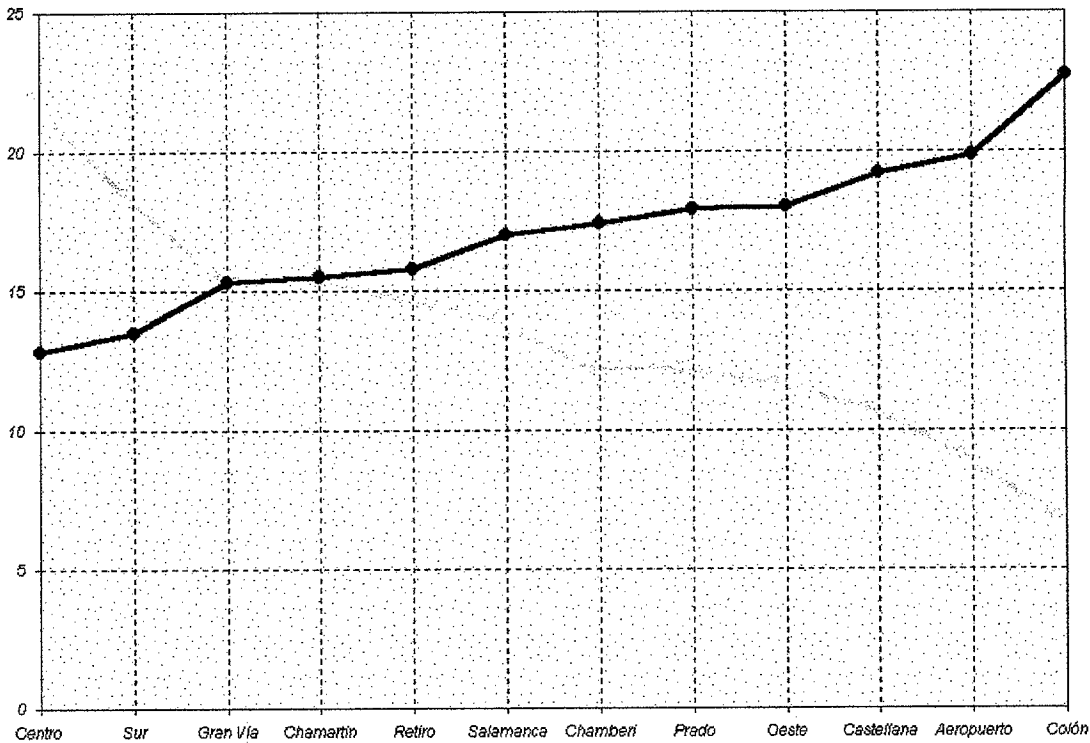


Figura 13. Número de servicios del hotel según zonas (1.998)



Los clusters más homogéneos son:

1. El conjunto de hoteles situados en el centro histórico, antiguos, económicos, de baja categoría, de dimensiones reducidas y con una oferta de servicios limitada
2. Gran Vía, la zona más densa en cuanto a número de establecimientos, donde también abundan hoteles antiguos, de categoría y precios bajos, de dimensiones reducidas y oferta de servicios limitada, aunque en todas estas características superan a los hoteles del centro histórico (la homogeneidad no es tan clara como en este primer caso).
3. Los hoteles de Colón y la Castellana, que son caros, de alta categoría, de dimensiones superiores a la media y con una amplia oferta de servicios. En las zonas cercanas al aeropuerto de Madrid, los hoteles son nuevos, con una amplia oferta de servicios y de precio medio. Los hoteles de Chamartín también destacan porque son recientes y, aunque ofrecen menos servicios que los de la zona del aeropuerto, tienen precios similares

1.4.2. Situación actual del sector hotelero de Madrid

El sector hotelero de Madrid es atractivo en cuanto a rentabilidad y a crecimiento de la demanda, lo que incentiva la entrada de nuevas empresas. Actualmente se ha tramitado la licencia de 28 nuevos proyectos, para la instalación de nuevos complejos hoteleros y la reestructuración y acondicionamiento de edificios con vistas a que sean utilizados para el hospedaje. En 1999, la rentabilidad por habitación de los hoteles madrileños aumentó 12.1 puntos porcentuales²¹, situando a Madrid en cuarta posición con respecto al resto de ciudades europeas, por detrás de Barcelona, Berlín y Colonia. En los últimos 10 años (1988-1998), el número de visitantes a Madrid ha experimentado un crecimiento de 40.56 puntos porcentuales, alcanzándose en 1998 la cifra de 5 millones. Según el informe elaborado por la Horwath Consulting España, de cumplirse las predicciones, que estiman un crecimiento anual entorno al 3-4% para los próximos 10 años, la oferta hotelera actual se saturaría en el año 2010. Actualmente existen 37.705 plazas hoteleras distribuidas en 140 hoteles cinco, cuatro y tres estrellas. Es la saturación de la oferta el mayor problema de este sector, y la causa del incremento de sus precios. En los últimos 4 años los incrementos anuales acumulativos medios han

²¹ Este dato se obtiene de multiplicar la ocupación por el precio medio de los hoteles.

sido del 8.79% en hoteles de 5 estrellas y del 7.29% en hoteles de 4 estrellas y el nivel de ocupación de los hoteles supera el 75%. Para tratar de paliar el problema de saturación y fomentar la expansión del sector, el ayuntamiento de Madrid liberalizó a finales de Marzo del 2000 el régimen de implantación de hoteles, haciendo compatible, en todo suelo urbano, el uso hotelero con el resto de usos (residencial, terciario e industrial)

El segmento más importante de la demanda de Madrid es el cliente de negocios, de convenciones y congresos. Prueba de ello es el descenso paulatino que ha experimentado la estancia media de los visitantes a la ciudad, desde los 2.48 días en 1996 a 1.96 días en 1998. Posee además un gran potencial de desarrollo en el turismo urbano y cultural, si se efectúa una adecuada política promocional que, sin embargo hasta la fecha no se ha realizado, lo que contrasta con el esfuerzo promocional que han recibido otras ciudades como Barcelona. Parece que en la actualidad se está dando un cambio de actitud por parte de las autoridades madrileñas, en cuanto al desarrollo de políticas de promoción de Madrid como destino turístico, lo que beneficiaría enormemente al sector.

Tabla 1. SWOT análisis del sector turístico en Madrid

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo histórico-cultural. Importante centro mundial de negocios, congresos y convenciones • Calidad de los hoteles. Precios competitivos, hasta la fecha • Calidad y diversidad de los servicios complementarios de restauración • Inventario de instalaciones culturales • Incremento significativo de la clientela extranjera en todos los segmentos (negocios, congresos y convenciones y turismo urbano) • Adecuada segmentación de la oferta hotelera. Renovación y actualización de los hoteles de gama alta • Proyectos en curso de parques temáticos, logísticos y tecnológicos • Sistema urbano de transportes. Proyecto AVE Madrid-Zaragoza-Barcelona-Francia, Servicio Alaris con Valencia Proyectos de estructura viaria: M-45, M-50, R-2 y R-3 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles cercanos a la saturación de la oferta • Infraestructura aeroportuaria • Insuficiente promoción de Madrid como destino turístico • Pérdida de cuota de mercado en viajeros nacionales • Parque de hoteles de 2 y 1 estrellas obsoleto • Descordinación entre el sector público y el privado • Saturación urbanística en la denominada "almendra" de Madrid capital. En general, falta de suelo edificable y precios elevados

Fuente: Informe Horwath Consulting Group (1999)

1.5. EL SECTOR DE CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA

Se entiende por cadena hotelera la empresa que engloba, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas localizaciones. Las fórmulas de gestión y la estructura empresarial de las cadenas hoteleras es muy diversa. Las cadenas combinan contratos de propiedad, alquiler, gestión y franquicia para integrar a sus hoteles. También existen las agrupaciones de hoteles independientes, que son un sistema de asociación por el cual, hoteles independientes gestionados por sus propietarios, se integran en un grupo que comercializa y compra con mayor eficacia y menor coste, repartiendo los gastos entre un conjunto de establecimientos análogos.

En la actualidad, el sector hotelero español se encuentra inmerso en un acelerado proceso de integración, concentración, de búsqueda de capital y de internacionalización. La forma organizativa que protagoniza la integración horizontal del sector es la cadena hotelera. En cuanto a la integración vertical, sus protagonistas son turoperadores, agencias de viaje, empresas de transporte, inmobiliarias y bancos, todos ellos sectores relacionados que, atraídos por los precios, las rentabilidades y las perspectivas futuras del negocio hotelero, buscan formas de entrada²².

Según el informe anual de 1999, publicado por la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE), se registraron en España un total de 172 cadenas hoteleras, con 1.646 establecimientos en las distintas categorías y una capacidad de acogida del 48.1%

²² Algunos datos que muestran el proceso de integración vertical en el que se encuentra inmerso el sector: el turoperador alemán TUI está asociado a la cadena hotelera española RIU y ha establecido un acuerdo para adquirir participaciones de Gruphotel, cadena nacida en las Islas Baleares. El grupo Viajes Iberia está vinculado al operador Condor & Neckerman, quien a su vez mantiene una alianza con Iberostar. GVI-Iberostar-Iberotel, mantiene una cadena de hoteles, agencias minoristas receptoras, una compañía aérea y se ha asociado con otros hoteleros (Sol Meliá) y con la compañía aérea Iberia para crear un mayorista nacional. Air Europa y la agencia española Halcón Viajes se inician en la actividad hotelera en Mallorca con la construcción de un hotel de lujo. Barceló es un grupo que integra el operador Turavia, una red de agencias minoristas, la cadena hotelera que lleva su nombre y autobuses, además ha adquirido participaciones en el operador británico First Choice. Marsans aglutina al operador, participa en la compañía Spanair y tiene la cadena Hotetur, en la que recientemente ha entrado Airtours. *Fuente: El País Negocios (2000)*

sobre el total de habitaciones del sector. Con una presencia del 27.02%, las cadenas hoteleras españolas mantienen una cuota de mercado del 44.8%. Esta diferencia pone de manifiesto la preferencia de los clientes por las cadenas frente a los hoteles independientes. Su facturación representó el 58,6% del valor de la producción de los hoteles españoles. Del total de asalariados que trabajaron durante el año 1998 en el sector hotelero español, las cadenas dieron empleo a más del 42%. En lo que se refiere a la participación de las cadenas hoteleras en el contexto global de la economía española, ésta supuso el 0,81 del PIB español.

La presencia e importancia económica de las cadenas en el sector hotelero ha seguido una tendencia ascendente en los últimos años. Frente al 27.02% de 1999, en 1997 y 1995, la presencia de las cadenas fue de 19.55%, y 17.8%, respectivamente. Las perspectivas para el futuro, siguiendo las tendencias internacionales, son de crecimiento, reduciéndose por tanto, el grado atomización del sector y el desequilibrio entre hoteles independientes y cadenas. En comparación con países como Estados Unidos, donde la presencia de cadenas alcanza el 70%, España se encuentra en una fase inicial del proceso de concentración, lo que ofrece para las grandes empresas amplias posibilidades de crecimiento. En el 2000, la oferta de las diez primeras empresas tan sólo alcanzaba a cubrir el 18% del total de plazas del sector²³. La concentración hará que este excesivo e insostenible grado de atomización disminuya año tras año. La Tabla 2 muestra la evolución pasada hacia el mayor peso relativo de las cadenas en el sector, que ha afectado sobretudo a los segmentos de hoteles de categoría media y alta. En 1999, más del 65% de los hoteles de cuatro y cinco estrellas existentes en España, pertenecían a una cadena, y en el segmento de tres estrellas, el 42.9%. Las categorías inferiores, se plantean por tanto, como un segmento de alto potencial de expansión para las cadenas hoteleras, tal y como viene sucediendo desde hace unos años en otros países. De momento, hasta la fecha, las preferencias de las cadenas les han hecho decantarse por los establecimientos más modernos, de mayores dimensiones y categorías, situados en las principales zonas turísticas o en las grandes ciudades.

Cuando un sector está inmerso en un proceso de concentración, el tamaño es un recurso necesario para evitar ser adquirido por las grandes líderes del sector. Las mayores

²³ Fuente: Merrill Lynch (2000)

cadena crecen a ritmos acelerados²⁴, mediante la adquisición de hoteles o la compra de otras cadenas de menor tamaño, con el objetivo de aumentar poder de mercado, reforzar su marca y su negocio y diversificar riesgos. Las Tablas 3 y 4 muestran la evolución y situación de las mayores cadenas de hoteles españolas.

²⁴Algunos datos que reflejan el crecimiento de las grandes cadenas hoteleras españolas: Sol Meliá, la mayor cadena hotelera española en número de plazas y hoteles, adquiere en el 2000, la cadena hotelera Tryp incrementando en un 34,95% su oferta. HUSA, la tercera cadena española en número de plazas, incorpora 5.000 camas más en España. Occidental, junto con La Caixa, firman un acuerdo para invertir 48.000 millones en un proyecto en Canarias, México y República Dominicana. NH adquiere la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky y mantiene participaciones en la cadena italiana Jolly Hotels. El Grupo Barceló, asociado a Fomento de Construcciones y Contratas y el BBVA, crea la empresa Grubages, en la que espera invertir en año y medio 50.000 millones de pesetas, en destinos como Washington, Canarias o Extremadura. *Fuente: El País Negocios (2000).*

Tabla 1. Participación de las cadenas en el sector hotelero

Categoría	1995	1997	1999
5 H	48,4	55,1	65,4
4 H	51,3	54,7	66,6
3 H	28,1	29,9	42,9
2 H	4,8	6,6	8,4
1 H	2,8	1,6	2,5
Total	17,8	19,55	27,02

Fuente: Informe editado por
ACHE

Tabla 2. Evolución de las grandes cadenas hoteleras españolas²⁵

	1995	1997	1999
Sol-Meliá	172	227	246
RIU	50	57	71
Fiesta	18	38	40
NH	57	66	70
Barceló	33	35	39
Iberostar	15	18	29
Tryp	36	45	59

Fuente: Informe editado por ACHE

Tabla 3. Principales compañías hoteleras españolas, datos del 2000

Nombre	Sol-Meliá- Tryp	Barceló	RIU	NH-Krasnapolsky	Iberostar	Occidental-Allegro
Nº hoteles	332	95	89	161	59	82
Nº habitaciones	80.961	23.467	23.000	21.375	20.556	18.513
España	167	32	58	87	29	25
% Propiedad	30%	65%	60%	39%	59%	28%
% Management	46%	26%	20%	25%	31%	20,7%
% Alquiler/Franquici	12%/12%	11%/0%	15%/5%	36%/0%	10%/0%	9,7%/41,6%
% Vacacional	51%	62%	100%	0%	100%	59%
Socios financieros/industriales	-	BBVA y FCC	TUI	-	C&N	La Caixa y Mercapital

²⁵ Las cadenas aparecen ordenadas por número de hoteles en España, aunque los datos engloban su oferta total, nacional e internacional

1.6. ESTRUCTURA Y PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA TESIS

Esta tesis se compone de cinco capítulos, que a su vez representan diversas cuestiones de investigación. Se pretende contribuir, tanto a extender la teoría existente, como a proporcionar evidencia empírica sobre un sector crucial en la economía de nuestro país, pero en la que existe una importante carencia de conocimiento empírico.

En este primer capítulo de introducción, se han descrito las principales características del sector turístico, profundizando en el sector de hoteles de Madrid y en las principales cadenas hoteleras que operan en España. Trata, en definitiva, de encuadrar las coordenadas espaciales que servirán de soporte empírico para el desarrollo de los restantes capítulos de la tesis doctoral.

En el segundo capítulo, tratamos de conocer cuáles son las estrategias óptimas de localización de hoteles en el momento de entrada en el sector, así como el posicionamiento del producto hotelero en base a sus principales atributos (servicios, tamaño, y precio). En definitiva, se trata de responder a la pregunta de investigación de si en el momento fundacional es mejor diferenciarse o no de sus competidores ya existentes, y en qué grado esta diferenciación tiene lugar para la población completa de hoteles que se han localizado en Madrid desde 1936 hasta ahora.

El tercer capítulo analiza cómo han variado estas estrategias de localización y posicionamiento del producto hotelero a lo largo del tiempo. Para ello, se ha utilizado asimismo, la población de hoteles de Madrid, pero se han introducido diversos cortes temporales que nos permiten distinguir la evolución de las estrategias de localización a lo largo del período.

Por su parte, en el cuarto capítulo se profundiza en las mismas variables estratégicas anteriores, pero en esta ocasión, se trata de conocer si las estrategias de diferenciación o similitud han proporcionado o no mejores resultados para los hoteles una vez ya instalados. Por tanto, se abandona el momento fundacional como punto de partida del análisis. Para conocer el impacto sobre los resultados de las diferencias en localización y atributos del producto hotelero, se utiliza una muestra de hoteles localizados en

Madrid durante el periodo 1993-1999, que se ha analizado a través de la metodología de datos de panel.

Por último, el capítulo cinco se concentra en la cuestión de investigación acerca de qué estrategia (generalista versus especializada) es más conveniente según las condiciones del entorno en el que la actividad hotelera se desarrolla. En este capítulo se cambia el nivel de análisis, siendo la cadena hotelera su centro de atención. Por tanto, se analizan en que condiciones del entorno las cadenas hoteleras generalistas superan a las especializadas, o viceversa. Para el estudio empírico se ha utilizado el total de cadenas y sus hoteles afiliados en todo el territorio español, y se ha empleado un análisis de supervivencia.

Finalmente, la tesis concluye con una serie de consideraciones finales que resumen los principales hallazgos y contribuciones que se han analizado a lo largo de los capítulos anteriores.

REFERENCIAS

- Alonso Pereira, J.R. (1998). *La Ciudad Lineal de Madrid*. Ed: Fundacion Caja de Arquitectos, Madrid.
- Baldwin, R.E. (1.999). "Agglomeration and Endogenous Capital". *European Economic Review*, 43: 253-289.
- Bueno Campos, E. (1.996). "La investigación sobre las Empresas Turísticas en España". *Estudios Turísticos*, 129: 61-80.
- Cuadrado Roura, J.R. (1999). *El Sector Servicios y el Empleo en España. Evolución reciente y perspectivas de futuro*. Fundación BBV
- Ellinson, G. and E.L. Glaeser (1997). "Geographic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Darboard Approach." *Journal of Political Economy*, 105, nº5: 889-926.
- Ellinson, G. and E.L. Glaeser (1999). "The Geographic Concentration of Industry: Does Natural Advantage Explain Agglomeration?" *American Economic Review*, vol 89, nº2: 311-327.
- Feldman, M.P. and D.B. Audretsch (1.999). "Innovation in Cities: Science-Based Diversity, Specialization and Localized Competition". *European Economic Review*, 43: 409-429.
- Garcia Martin, C., C. Gavira Golpe y J.R. Varela (1992). *Madrid, Fronteras y Territorio*. Ayuntamiento de Madrid.
- García Martin, J. y C. Gavira Golpe, C. (1999). *Madrid, centro y periferia*. Biblioteca Nueva, Madrid.
- Glaeser, E.L., H.D. Kallal, J.A. Scheinkman and A. Shleifer (1992). "Growth in Cities." *Journal of Political Economy*, vol.100, nº6: 1126-1152.
- Keeble, D. and F. Wilkinson (1.999). "Collective Learning and Knowledge Development in the Evolution of Regional Clusters of High Technology SMEs in Europe". *Regional Studies*, 33: 295-303.

- Krugman, P. (1.997). *Desarrollo, Geografía y Teoría Económica*. Antoni Bosch editor (traducción castellano).
- Mc Cann, P. (1995). "Rethinking the Economies of Location and Agglomeration". *Urban Studies*, 32, nº3: 563-577.
- Moulaert F. and F. Djellal (1995). "Information Technology Consultancy Firms: Economies of Agglomeration from a Wide-area Perspective". *Urban Studies*, 32, nº1: 105-122.
- Norton, R.D. (1992). "Agglomeration and Competitiveness: From Marshall to Chinitz." *Urban Studies*, 29, nº2: 155-170.
- Paniccia, I. (1.998). "One, a Hundred, Thousands of Industrial Districts. Organizational Variety in Local Networks of Small and Medium-Sized Enterprises". *Organization Studies*, 19: 667-699.
- Quevedo, J. (1999). "La Información Estadística para el Análisis del Turismo". *Revista de Estudios Turísticos*, 144: 57-65.
- Ricci, L.A. (1.999). "Economic Geography and Comparative Advantage: Agglomeration versus Specialization". *European Economic Review*, 43: 357-377.
- Simmie, J. and J. Sennett (1.999). "Innovative Clusters: Global or Local Linkages?". *National Institute Economic Review*, 170: 87-98.
- Staber, U. (1.998). "Inter-Firm Co-operation and Competition in Industrial Districts". *Organizational Studies*, 19: 701-724.
- Sternberg, R. (1.999). "Innovative Linkages and Proximity: Empirical Results from Recent Surveys of Small and Medium Sized Firms in German Regions". *Regional Studies*, 33: 529-540.

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIA FUNDACIONAL DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y DE PRODUCTO

2.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de este capítulo es examinar las decisiones fundacionales de posicionamiento, geográfico y de producto, de las nuevas empresas en relación a las adoptadas por sus competidoras. Las nuevas empresas toman como referencia las posiciones estratégicas de las ya establecidas para identificar a sus rivales y fijar su propio posicionamiento como nuevos entrantes a una industria.

En el momento fundacional, la nueva empresa tiene la posibilidad de elegir entre dos estrategias extremas de localización de sus actividades:

1. *Estrategia de similitud*: Para obtener beneficios de las economías de localización y aglomeración y/o para ganar legitimidad, la nueva empresa decide no diferenciarse de las empresas ya instaladas, localizando su nuevo negocio próximo al de sus competidoras, tanto en el espacio geográfico, como en el de producto.
2. *Estrategia de diferenciación*: Para minimizar los costes asociados a la competencia localizada y obtener poder de mercado, la nueva empresa decide diferenciarse de

las empresas ya instaladas, localizando su nuevo negocio alejado de las posiciones de sus competidoras, tanto en el espacio geográfico, como en el de producto.

Con datos del sector de hoteles de Madrid, hemos estimado un modelo de localización fundacional que nos permitirá examinar las estrategias de posición que adoptan las nuevas empresas hoteleras en el momento de entrada al sector. Consideramos que, en el momento fundacional, la posición estratégica de una empresa hotelera queda definida por las siguientes dimensiones: localización geográfica, precio, tamaño y servicios ofrecidos (estas tres últimas dimensiones definen la posición del producto).

Nuestros resultados muestran que las decisiones fundacionales de localización de las empresas hoteleras dependen de las condiciones estructurales del sector en el momento de entrada y que las nuevas empresas deciden una estrategia intermedia entre la diferenciación y similitud puras. Se observa además que, la diferenciación ha seguido una tendencia creciente en el tiempo, debido al aumento de la intensidad competitiva del sector.

Un antecedente básico de este capítulo es el trabajo de Baum y Haveman (1997). Estos autores estudian las estrategias de diferenciación fundacional de los hoteles de Manhattan. Sus resultados muestran que los hoteles de Manhattan buscan posiciones intermedias entre posiciones de diferenciación y aglomeración¹ puras. Las principales aportaciones y diferencias de nuestro estudio con respecto al trabajo de estos autores son:

1. Baum y Haveman (1997) analizan las distancias en tamaño y en precios entre hoteles próximos geográficamente, asumiendo el supuesto de competencia localizada por segmentos geográficos de manera implícita. Nuestro trabajo es más general puesto que, además de considerar la diferencias y similitudes entre hoteles próximos geográficamente, establecemos comparaciones a otros dos niveles: a nivel de ciudad, donde comparamos cada nuevo hotel con el resto de la población

hotelera de Madrid, y a nivel de grupos de hoteles similares, en todas las dimensiones consideradas.

2. En su artículo, Baum y Haveman toma el precio y el tamaño del hotel para definir la posición estratégica de producto de los hoteles de Manhattan. En este trabajo hemos incorporado una tercera dimensión para la definición de la posición de producto de los hoteles de Madrid. Esta dimensión adicional mide los servicios que el hotel ofrece. No cabe duda de que la oferta de servicios es un atributo clave en la determinación del tipo de producto que el hotel está ofreciendo al mercado. El segmento de la demanda o el tipo preferente de cliente al que la empresa hotelera esté dirigido, quedará en gran parte definido por su oferta de servicios. De todos los trabajos examinados sobre la industria hotelera no hemos encontrado ninguno que directamente incluya los servicios ofrecidos por los hoteles. A lo sumo, conscientes de su relevancia para cualquier tipo de análisis sobre este tipo de industria, se limitan a aproximarlos mediante otras variables, como su tamaño y/o su precio (Baum & Haveman, 1997; Baum & Mezias, 1992). Nuestro estudio es más completo en este sentido puesto que no utilizamos aproximaciones e incorporamos directamente los servicios ofrecidos por los hoteles como una característica diferenciadora de su negocio. En la estructura de la industria hotelera de Madrid hemos observado que la localización geográfica influye no sólo sobre el tamaño y precio de los hoteles, sino que también es determinante del alcance y escala de su oferta de servicios. De hecho, en el extrarradio de las ciudades es frecuente encontrar hoteles económicos con una extensa oferta de servicios, mientras que en el centro de las ciudades tienden a concentrarse hoteles caros con una oferta de servicios más reducida. En esta situación, utilizar el precio del hotel como indicador de su oferta de servicios no sería una aproximación demasiado correcta.
3. Los resultados del estudio realizado por Baum & Haveman (1997) sobre la industria hotelera de Manhattan, muestran cómo los nuevos hoteles tienden a concentrarse geográficamente en torno a competidores de igual precio pero con tamaños diferenciados. La estrategia de los hoteles de Manhattan de competir vía

¹ Baum y Haveman (1997) utilizan el término aglomeración para denotar la estrategia de posicionamiento que en nuestro trabajo hemos denominado estrategia de similitud.

precios con sus competidores más próximos y diferenciarse en tamaño avala la hipótesis de balance estratégico. Aunque nuestros resultados coinciden con los obtenidos por Baum & Haveman en cuanto a que avalan la hipótesis de balance estratégico, los comportamientos de competencia localizada observados en la industria hotelera de Madrid son distintos a los de Manhattan. Veremos cómo en Madrid, los nuevos hoteles tienden a diferenciarse en precio y no en tamaño como sucedía en el caso de los hoteles de Manhattan.

4. El trabajo de búsqueda y revisión de estudios existentes sobre el sector hotelero que hemos realizado nos ha llevado a constatar la existencia de un vacío considerable en la investigación sobre dicho sector. La escasez de estudios es todavía más evidente si nos ceñimos al campo académico, donde destacan los trabajos de Baum & Mezias (1992), Lant & Baum, (1995) y Baum & Haveman (1997) sobre la industria hotelera de Manhattan y el trabajo de Ingram & Inman (1996) sobre la industria hotelera de Niagara Falls. Consideramos que es un sector con un peso importante en las economías de los países industrializados y en los países menos desarrollados y de importante atractivo turístico. En este sentido, nuestro trabajo, además de constituir un nuevo marco empírico donde contrastar proposiciones teóricas organizativas, constituye una aportación al entendimiento del funcionamiento de un sector a nuestro juicio insuficientemente analizado.

Los aspectos más importantes que este trabajo pretende abordar quedan resumidos en los siguientes puntos:

- Profundizar en el conocimiento de los comportamientos de localización fundacional de las empresas.
- Estudiar los procesos de diferenciación entre empresas del mismo sector.
- Tratar de armonizar e integrar las hipótesis planteadas desde las diversas teorías económicas y organizativas sobre los procesos de localización y diferenciación de las empresas.

- Contribuir al desarrollo de una nueva teoría integradora, propuesta por Deephouse (1999), denominada *teoría de Balance Estratégico*.
- Examinar, en el caso concreto de la industria hotelera, si los efectos de las condiciones estructurales del sector en el momento de fundación de una nueva empresa, afectan sobre sus decisiones estratégicas de localización a la entrada.

2.2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo analizamos las decisiones de localización, geográfica y de producto, de las nuevas empresas en el momento de su fundación o de entrada a un nuevo mercado delimitado espacialmente, con respecto a las posiciones ocupadas por sus competidoras ya establecidas. Conviene tener presentes los siguientes aspectos. En primer lugar, que el punto de referencia temporal del trabajo es el momento fundacional de la nueva empresa. Y en segundo lugar, el análisis se basa en la comparación de empresas pertenecientes a un mismo sector industrial. Para que esta comparación tenga sentido es necesaria la existencia de competencia entre las empresas a comparar. La concurrencia en un mismo mercado de empresas del mismo sector no tiene porqué implicar competencia en todo caso. En ocasiones, la existencia de rivalidad exige cierto grado de similitud entre las empresas. La similitud que da origen a la existencia de rivalidad o competencia varía en cuanto a los atributos o dimensiones a los que afecta. Por ejemplo, la competencia entre dos empresas puede ser consecuencia de que ambas demanden un mismo recurso productivo, o porque posean perfiles estratégicos similares, o porque ofrezcan su producto a un mismo segmento de la demanda, etc. En este trabajo, tratando de cubrir el mayor espacio de posibilidades posible, se llevan a cabo análisis alternativos a partir de marcos de comparación diferentes.

2.2.1. Momento fundacional de la empresa

En el momento de entrada a un sector industrial, la nueva empresa debe decidir cuál es la posición estratégica que quiere ocupar dentro del mercado en el que va a competir. Son especialmente críticas las decisiones estratégicas sobre la elección del mercado al que va a vender su producto/servicio (qué va a ofrecer y a qué clientes va dirigido su

producto/servicio) y los recursos y capacidades que necesita y va a emplear para ofrecer dicho producto/servicio (cómo va a producir dicho producto/servicio o qué tecnología va a emplear).

Las nuevas empresas deciden su localización dependiendo de las condiciones del entorno y en función de las posiciones de las empresas competidoras ya instaladas en el sector. La estructura de los sectores industriales varía en el tiempo y, por tanto, las estrategias fundacionales de localización de la nueva empresa dependerán del momento del tiempo en que se produzca su entrada. La propia entrada de nuevas empresas al sector introduce variaciones y cambios en la estructura del sector: aumento de la competencia, mayor diferenciación de productos, aumento de la oferta, etc. Por otra parte, la estrategia fundacional repercutirá en mayor o menor grado, dependiendo de las posibilidades de cambio estratégico, en la evolución y resultados de la actividad de la empresa a lo largo de su vida organizativa.

La literatura organizativa suministra marcos conceptuales centrados en el estudio del impacto que las condiciones del entorno y las características organizativas del momento fundacional ejercen sobre la evolución futura de las empresas. Entre todos estos trabajos, se distinguen dos posturas claramente opuestas: la perspectiva de *cambio estratégico*, que enfatiza el papel de los directivos en el ajuste de la estrategia empresarial a las condiciones variables de su entorno (Andrews, 1971; Child, 1972; Schendel and Hofer, 1979). En su planteamiento más extremo, la perspectiva de *cambio organizativo* sugiere que el cambio estratégico de una empresa es inmediato al cambio producido en las condiciones de su entorno (Chaffee, 1985). Los directivos seleccionarán aquella estrategia que mejor ajuste los recursos y las capacidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno (Miles, 1982), para aprovechar al máximo las oportunidades, protegerse de las amenazas e incluso tratar de modificar las condiciones del entorno.

La postura totalmente contraria es la defendida desde la perspectiva de *inercia estratégica*, que resalta el carácter estático de las estrategias. Según esta perspectiva, cambiar de posición estratégica es difícil o casi imposible (Starbuck, 1965). Según

Stincombe (1965), las condiciones que se dieron en el momento fundacional de la empresa tienen un efecto permanente sobre su evolución futura. Por su parte, Porter (1980) identifica una serie de factores, que denomina *barreras a la movilidad*, que impiden o dificultan a las empresas de un mismo sector industrial el cambiar de posición estratégica.

Aunque los modelos teóricos existentes son numerosos, hay muy pocos trabajos empíricos que analicen los efectos de las estrategias fundacionales de las empresas sobre sus resultados. Los trabajos de Feeser & Willard (1990) y Gutiérrez, García y Núñez (1998) son dos de los pocos trabajos empíricos existentes sobre el tema. Los primeros autores encontraron evidencia empírica en su trabajo sobre el sector de fabricantes de ordenadores a favor de la perspectiva de inercia estratégica. Sus resultados muestran que las estrategias fundacionales de empresas de alto crecimiento difieren sustancialmente de las estrategias fundacionales de empresas de bajo crecimiento. Gutiérrez et al. (1998), que examinan los efectos de las estrategias fundacionales sobre los ratios de supervivencia de las empresas de periódicos en España, no encuentran evidencia suficiente para avalar la hipótesis de inercia estratégica. Es decir, para el caso concreto de la industria de periódicos española, el momento fundacional no es crítico para su supervivencia en el largo plazo. Concluyen que, la dirección estratégica de la empresa juega un papel decisivo en la supervivencia empresarial, porque permite superar las restricciones y limitaciones fundacionales. No rechazan, sin embargo, la importancia de ciertas características fundacionales en las opciones futuras de la empresa como limitantes de su conjunto factible de estrategias futuras.

Este capítulo constituye una aportación al estudio del impacto de las condiciones estructurales del entorno sobre las decisiones de localización de las nuevas empresas en el momento justo de aparición en el mercado. En este trabajo no se analiza la forma en que las condiciones de entorno y las decisiones fundacionales de las nuevas empresas afectan sobre sus resultados, ni sobre su supervivencia. El análisis de las estrategias fundacionales de localización de nuevas empresas en el momento de entrada al sector durante un extenso período de años, nos permitirá detectar posibles cambios en los

comportamientos fundacionales producidos por variaciones estructurales de su entorno específico.

2.2.2. Dimensiones que definen la posición estratégica de una empresa

La estrategia de una empresa determina la posición que ocupa en su mercado competitivo (Porter, 1980). La posición de una empresa queda definida por dos dimensiones o componentes: (1) Qué producto/servicio ofrece la empresa, y por tanto, qué mercado satisface. (2) Qué recursos y capacidades utiliza para la producción de dicho producto/servicio. Otras teorías organizativas utilizan el término *dominio organizativo* para expresar la misma idea. El dominio organizativo de una empresa comprende el mercado que la empresa satisface y las tecnologías y procesos productivos (recursos) que utiliza para ello (Haveman, 1993).

Hemos seleccionado cuatro variables o dimensiones clave para representar la posición de cada una de las empresas hoteleras. Estas dimensiones son: la localización geográfica del hotel dentro de la ciudad, el precio de sus habitaciones, el tamaño del edificio (medido por el número de habitaciones) y su oferta de servicios. La primera dimensión sitúa a la empresa en el espacio geográfico y las otras tres restantes configuran la posición del hotel en el espacio de producto. Con estas decisiones diferenciamos las fundaciones en la población de hoteles. Son decisiones a largo plazo (sobre todo las referentes a su localización geográfica y a su tamaño) con repercusiones importantes tanto en los niveles de demanda futura del hotel, como en el grado de competencia al que deberá enfrentarse:

1. Respecto a la demanda: la localización geográfica, el precio y los servicios se encuentran entre los atributos más valorados por los clientes potenciales a la hora de elegir un hotel. Wyckoff and Sasser (1981) establecen que los criterios de selección de un establecimiento hotelero por parte de un viajero son, ordenados de mayor a menor importancia: (1) su localización geográfica (destino y dirección concreta en el área), (2) el precio, (3) los servicios, (4) las facilidades o servicios que ofrece el hotel y (5) su imagen. Por su parte, Ellerbrock & Wells (1983) y Hart & Troy (1986) consideran que la localización geográfica y el precio son

determinantes del éxito futuro del hotel. Por tanto, la ubicación física del hotel, su precio y oferta de servicios son factores determinantes tanto de su nivel de demanda futura, como del tipo de clientes que acudirán al hotel.

2. Respecto al grado de competencia: los hoteles compiten en áreas de mercado locales. Aunque puede existir cierto grado de competencia entre ciudades o destinos, la primera forma de competencia es entre establecimientos de categoría similar dentro de áreas geográficas bien delimitadas o “distritos de hoteles” (Hart and Troy, 1986). En el sector hotelero, la competencia se intensifica por segmentos geográficos y por similitud en las características que definen el producto. Es decir, la concentración geográfica y similitud del producto aumentan el grado de rivalidad o competencia (fenómeno de *competencia localizada*). Baum y Mezias (1992) argumentan que, las condiciones bajo las cuales las diferentes formas y comportamientos de *competencia localizada* operan son específicas de cada población. Muestran cómo el proceso de competencia en la industria de hoteles de Manhattan opera de forma más intensa dentro de segmentos específicos o rangos en las funciones de distribución de tamaños, precios y áreas geográficas. En este trabajo introducimos una cuarta dimensión, los servicios ofrecidos por el hotel, además de su localización geográfica, el precio y su tamaño. Esta incorporación nos permitirá considerar y contrastar el supuesto de competencia localizada en servicios.

Según Baum & Haveman (1997) las decisiones de localización geográfica y de producto son especialmente críticas en sectores industriales donde: la demanda es incierta, los costes de relocalización geográfica y de reconfiguración del producto son altos y la competencia se encuentra segmentada geográficamente y por tipo de producto (competencia localizada). Todos estos supuestos se dan en la industria que estamos analizando.

2.2.3. Similitud/Diferenciación entre empresas

La variable fundamental de este capítulo es *la similitud estratégica* entre la posición de la nueva empresa y las posiciones de las empresas ya establecidas. Las empresas no son unidades independientes y sus comportamientos y por tanto, sus resultados, dependen

de las estrategias adoptadas por sus competidoras. Las nuevas empresas toman como puntos de referencia las posiciones ocupadas por las empresas ya instaladas para decidir sus propias estrategias. Definimos *similitud estratégica* como la distancia entre la posición estratégica de la nueva empresa y las posiciones estratégicas de sus competidoras (Deephouse, 1999).

Para operacionalizar el concepto teórico de *similitud estratégica*, utilizamos la medida que han utilizado otros autores para operacionalizar el concepto de *competencia localizada* (Baum and Mezias, 1992; Hannan and Ranger-Moore, 1990; Hannan, Ranger-Moore and Banaszak-Holl, 1990). Estos autores calculan la distancia euclídea entre la posición de una empresa de referencia en la distribución de cierta dimensión organizativa y las posiciones del resto de empresas de la población respecto a la misma dimensión. Esta medida permite distinguir a las empresas competidoras según su proximidad a la empresa de referencia.

El principal problema que plantea la utilización de la medida anterior se encuentra en determinar qué criterio utilizar para definir el marco competitivo de comparación entre empresas. La interacción y dependencia entre las estrategias de las empresas exige la existencia de competencia. No existe consenso sobre cuál debe ser el marco competitivo en el que localizar la competencia y, por tanto, entre qué empresas se debe realizar la comparación. Hannan, Ranger-Moore and Banaszak-Holl (1990) proponen la siguiente solución: asumir que cada organización compite únicamente con aquellas otras empresas que se encuentran a menos de una distancia x , delimitada de antemano, de su posición en la distribución de la dimensión considerada. Así, las empresas fuera de este marco competitivo, se considera que no ejercen presión competitiva sobre la empresa de referencia. En este trabajo utilizamos la solución propuesta estos autores para incorporar el supuesto de competencia localizada geográficamente y por dimensiones de producto. Además ampliamos el enfoque realizando comparaciones entre empresas sin imponer ninguna distancia máxima entre ellas, sino únicamente las que marcan los propios límites geográficos de la ciudad.

A continuación construiremos las hipótesis teóricas del capítulo. Cada hipótesis plantea una posible estrategia de localización de la nueva empresa respecto a las posiciones ocupadas por sus competidoras. Consideramos que las nuevas empresas en el momento de su fundación pueden elegir una de las tres posturas estratégicas siguientes: (1) *Estrategia de similitud*, según la cual la nueva empresa decide ser igual a las empresas competidoras ya establecidas. (2) *Estrategia de diferenciación*, en la que la nueva empresa decide ser totalmente diferente a las empresas competidoras ya establecidas en el sector. (3) *Estrategia de balance*, según la cual la nueva empresa decide ser diferente en ciertas dimensiones y similar en otras respecto a las posiciones que ocupan sus competidoras ya establecidas.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. La nueva empresa decide ser similar a sus competidoras

Los modelos económicos de competencia espacial han centrado su interés en el problema de localización de los productos competitivos en el espacio geográfico y de producto. El primer modelo económico de competencia espacial fue desarrollado por Hotelling (1929). Su conocido análisis describe el comportamiento de localización de dos vendedores de un producto homogéneo cuando los compradores de dicho producto se encuentran uniformemente distribuidos a lo largo de un mercado lineal acotado. El equilibrio del modelo, en el que la única posibilidad de variación entre las dos empresas es su posición geográfica a largo de este mercado lineal, se alcanza cuando los dos vendedores se sitúan el uno junto al otro en el centro del mercado. Con este sencillo modelo, Hotelling predice la formación de clusters de empresas similares en el espacio geográfico.

Chamberlin (1933) apunta que la localización geográfica puede considerarse una posible forma de diferenciación del producto. Sin embargo, el modelo de localización geográfica de Hotelling no fue aplicado al análisis de otras dimensiones del producto hasta el momento en que Lancaster (1966) planteó curvas de demanda de bienes en las que incorporaba otras características definitorias del producto además de su precio. Una de estas aplicaciones fue el análisis de competencia realizado por Graitson (1982) que

incorporó variaciones del producto a la dimensión geográfica del modelo de Hotelling (1929).

Otras extensiones posteriores del modelo de Hotelling (1929) sugieren que el conocido resultado de formación de clusters de empresas similares es sensible a la existencia de altos costes de relocalización. Hay (1976) demuestra que cuando la relocalización es costosa, las empresas consideran la decisión de localización geográfica como una decisión a largo plazo y tienden a situarse alejadas de sus competidoras, para restringir el espacio a sus potenciales competidores. Sin embargo, la existencia de *economías de localización* en las posiciones de mayor demanda y/o menores costes, favorece la formación de clusters geográficos y de producto, incluso en presencia de altos costes de relocalización.

Otra extensión del modelo de Hotelling (1929) contempla la existencia de *economías de aglomeración* (Weber, 1929). Las economías de aglomeración son externalidades positivas que surgen como consecuencia de la similitud entre empresas. Porter (1.998) argumenta que la existencia de economías de aglomeración en el espacio geográfico origina la formación de clusters geográficos de empresas. Pero la evidencia muestra que la similitud o aglomeración en el espacio de producto también origina economías. En este trabajo tendremos en cuenta ambos tipos de economías, es decir, las originadas por la aglomeración geográfica y las originadas por la aglomeración (similitud) del producto.

Los efectos positivos consecuencia de la aglomeración pueden afectar o bien a la producción, o bien a la demanda (Shaver and Flyer, 2.000). Cuando la concentración lleva a reducciones en los costes de producción de las empresas o a mejoras en sus procesos tecnológicos, se denominan *externalidades productivas* (Marshall, 1920; Carlton, 1983; Krugman, 1991; Saxenian, 1994; Porter, 1998). Si la aglomeración tiene el efecto de incrementar la demanda, se denominan *externalidades en la demanda* (Baum and Haveman, 1.997). La diferencia entre economías de localización y economías de aglomeración radica más en sus causas que en sus efectos, puesto que ambas pueden derivar en incrementos de la demanda o en mejoras de los procesos

productivos, sin embargo las primeras son están asociadas a determinada posición y no son consecuencia directa de la aglomeración entre empresas. Su distinción radica en este matiz y es por tanto un problema de definición. Explicamos a continuación las economías de aglomeración, comenzando en primer lugar por la aglomeración en el espacio geográfico:

Externalidades productivas:

1. **Facilidad de acceso y aumento de la eficacia de factores productivos.** La concentración de empresas de un sector industrial en torno a determinada área geográfica favorece la aparición de otros clusters de empresas relacionadas próximos a éstas. Un cluster industrial resulta atractivo para los proveedores de inputs porque les asegura altos niveles de demanda. También la concentración industrial potencia la formación de una fuerza de trabajo especializada. La proximidad de cierta industria a sus factores productivos reduce sus costes de transacción (costes de transporte) y sus costes de búsqueda, además de incentivar a las empresas proveedoras a la prestación de mayores y mejores servicios de apoyo a sus clientes. En general, un cluster de empresas bien desarrollado obtiene recursos clave de forma más eficiente que las empresas aisladas. Las externalidades en las empresas del cluster son la reducción de sus costes productivos y la mejora de sus procesos de producción.
2. **Complementariedades entre competidores con efectos positivos sobre sus procesos productivos: externalidades informativas.** La proximidad geográfica entre competidores facilita su comunicación en la búsqueda y el aprovechamiento de complementariedades que reduzcan costes o mejoren los procesos productivos. Por otro lado, la mayor cantidad y mejor calidad de información disponible mejorará los procesos de toma de decisiones en las empresas.

Externalidades en la demanda:

1. **Aprovechamiento de infraestructuras comunes.** Este tipo de externalidad explica la formación de clusters de empresas en torno a infraestructuras de utilidad para sus clientes. Su proximidad hace posible un aprovechamiento conjunto, con consecuencias positivas para su demanda. Un típico ejemplo es la concentración

hotelera en torno a centros de convenciones, aeropuertos, estaciones de tren, museos, parques temáticos, estaciones de esquí y cualquier tipo de atracción turística de origen no natural.

2. **Reducción de los costes de búsqueda de los potenciales clientes.** Un cluster de empresas reduce los costes de búsqueda de los clientes que demandan el producto que éstas ofrecen. Los menores costes de búsqueda aumentan la demanda para las empresas del cluster. Un típico ejemplo de aumentos en la demanda por la reducción en los costes de búsqueda son los clusters de restaurantes, teatros, hoteles ect. (Graitson, 1982).

En cuanto a las economías resultantes de la aglomeración en el espacio de producto:

Externalidades productivas:

1. **Complementariedades productivas y tecnológicas.** La estandarización del producto de varias empresas genera complementariedades y sinergias en sus procesos productivos.
2. **Externalidades informativas sobre los niveles de demanda del producto.** La estandarización del producto facilita la transmisión de información sobre sus niveles de demanda. Un número elevado de empresas produciendo un producto homogéneo constituye una fuente importante de información. Esta información resulta accesible y por tanto aprovechable, tanto para las empresas ya existentes, como para los potenciales competidores.

De lo anteriormente expuesto se deduce que, si en determinado mercado o sector industrial las economías de localización y/o las economías de aglomeración en el espacio geográfico producen beneficios superiores a los costes de la competencia localizada geográficamente, las empresas preferirán localizarse próximas unas de otras, incluso en presencia de unos altos costes de relocalización. Por otro lado, si las economías de localización y las economías de aglomeración en el espacio de producto superan los costes de la competencia localizada de producto, las empresas tenderán a ofrecer productos similares a los de sus competidores, incluso en presencia de unos altos costes de redefinición del producto/servicio ofrecido.

La nueva teoría institucional coincide en sus predicciones con las desarrolladas en las líneas anteriores, pero ofrece una explicación alternativa a la formación de clusters de empresas en el espacio del producto, que contrasta con los argumentos de eficiencia apuntados por la literatura económica de los modelos de competencia espacial. La hipótesis central de la nueva teoría institucional establece que el *isomorfismo organizativo* aumenta la *legitimidad*. El isomorfismo organizativo se define como la adecuación de una empresa a su entorno y su implicación es la homogeneización de las empresas (DiMaggio and Powell, 1983). Diversas dimensiones organizativas pueden ser objeto de isomorfismo y por tanto, de homogeneización.. Los primeros trabajos se centraron en las estructuras y los comportamientos de las empresas (Meyer and Rowan, 1977). Posteriormente, otros autores identificaron la estrategia de las empresas como otra fuente de isomorfismo.

La legitimidad organizativa es el estatus conferido por los agentes sociales a las empresas (Ashforth and Gibbs, 1990). Desde la perspectiva de un actor o agente social, una organización es legítima si sus acciones son congruentes con sus valores y expectativas. En este caso, el agente social aceptará los medios y los fines de la organización como válidos, razonables y racionales. Si consideramos que la legitimización es la aceptación de una organización por los agentes sociales, el siguiente paso será identificar qué agentes sociales son relevantes en cada caso. No todos los agentes sociales tienen el poder de conferir legitimidad a las organizaciones. Según Deephouse (1996) existen dos importantes tipos de agentes sociales con influencia sobre las organizaciones: las instituciones gubernamentales con autoridad sobre el sector y la opinión pública, por cuanto ejerce el papel de fijar y mantener estándares de aceptación.

Teóricamente, el isomorfismo estratégico tiene lugar a través de un proceso de imitación por parte de las empresas de las estrategias desarrolladas por sus competidoras de éxito, así como a través de la adopción de comportamientos fijados por los agentes sociales relevantes (estado, sindicatos, asociaciones de empresarios, asociaciones de

consumidores, etc.). Según esta teoría, sólomente si la empresa acepta las normas establecidas por parte de sus agentes reguladores será considerará legitimada.

Hemos encontrado un vacío importante en cuanto a la contrastación empírica de las hipótesis teóricas planteadas por la teoría institucional. El análisis empírico es difícil, debido en primer lugar a la falta de una medida adecuada del proceso de legitimidad organizativa, y porque el funcionamiento de la teoría institucional, requiere la existencia de normas y acuerdos sobre las conductas de las empresas, formulados por los agentes sociales con autoridad para ello. Los primeros trabajos empíricos de la teoría institucional utilizaron empresas públicas, debido a su supuesta mayor burocratización y sujeción a una más estricta reglamentación, asegurando con ello la existencia de un claro entorno normativo. Pero las presiones institucionales hacia el isomorfismo organizativo para la obtención de legitimidad, no sólo actúan sobre el sector público, sino que también afectan a las empresas privadas. Otros trabajos empíricos posteriores, extendieron la teoría institucional a las estrategias de empresas privadas en diversos sectores: Fligstein (1991) describió el proceso de legitimización de las estrategias de diversificación entre las mayores empresas de EEUU. Haveman (1993) demostró evidencia empírica a favor de la existencia de presiones hacia el isomorfismo en la selección de estrategias entre entidades de crédito de California, y Dancin (1997) en el sector de periódicos.

Los argumentos planteados por la nueva teoría institucional pueden combinarse con el concepto económico de economías de aglomeración. La legitimidad puede entenderse como un tipo de externalidad positiva consecuencia de la aglomeración de empresas, por cuanto la obtención de legitimidad es más probable para los clusters geográficos o de producto, que para las empresas aisladas. Porter (1998) argumenta que los clusters geográficos de empresas pueden potenciar sus relaciones con las instituciones gubernamentales, y acceder a bienes públicos con mayor facilidad que las empresas aisladas. Las inversiones realizadas por el gobierno y otras instituciones públicas (gasto público en infraestructuras, en activos específicos, en programas de formación de trabajadores, etc.) aumentan la productividad de las empresas. Por ejemplo, las acciones

encaminadas a potenciar el turismo de determinada zona por parte de organizaciones de la administración local revierten en claros beneficios para las empresas hoteleras.

No hemos encontrado ningún trabajo empírico que contraste las hipótesis planteadas por la teoría institucional en el sector hotelero. No es un sector excesivamente regulado, aunque sí es posible identificar fuerzas que presionan a este tipo de empresas para que adopten determinadas pautas de conducta establecidas. De todas formas, consideramos que la presión ejercida por las instituciones públicas sobre el sector hotelero va a ir en aumento. De hecho, la colaboración entre el sector hotelero y su entorno institucional cada vez es más estrecha. Las mayores empresas hoteleras españolas se han marcado una política de acercamiento hacia las administraciones públicas y, con este fin, han firmado acuerdos estratégicos de colaboración con diversos organismos de la administración².

Los argumentos teóricos expuestos anteriormente permiten formular como hipótesis,

Hipótesis 1 (*Estrategia fundacional de similitud*): *los nuevos hoteles tienden a ser similares a sus competidores en términos de localización geográfica y de producto, para aprovechar las economías de localización y aglomeración y la obtención de legitimidad.*

2.3.2. La nueva empresa decide ser diferente a sus competidoras

No todos los trabajos económicos de competencia espacial predicen la formación de clusters de empresas similares. La diferenciación es una de las fuentes de imperfección en la competencia entre empresas y supone una importante barrera a la entrada, lo que confiere poder de mercado a las empresas ya establecidas. Según Beath and Katsaulacos (1991), los productos diferenciados presentan también cierta similitud entre sí. Estos autores plantean una serie de incentivos a la diferenciación. Se dice que un el conjunto

²Por ejemplo, en esta política estaría el caso del convenio firmado por la primera cadena española, Sol Meliá y la UAB para la creación de un modelo de enseñanza turística moderno y global

de bienes producidos por un conjunto de empresas competidoras no son sustitutivos perfectos si están diferenciados, lo que confiere a cada competidor la posibilidad de actuar como un monopolista en relación a su propio producto diferenciado. La posibilidad de obtener beneficios extraordinarios superiores a los competitivos incentiva a las empresas a diferenciar sus productos.

La diferenciación hace posible que la empresa se aisle y se proteja en su propio mercado de las acciones de sus rivales, a la vez que queda disminuída su capacidad competitiva en los mercados diferenciados de sus rivales. Cuando una sólo empresa se dedica a fabricar un tipo de producto diferenciado que satisface las necesidades específicas de cierto segmento de consumidores, dicha empresa posee poder de mercado sobre el segmento de la demanda que satisface. Los incentivos a la diferenciación aumentan con la variación en los gustos y las preferencias de los consumidores. La diferenciación puede interpretarse como una respuesta natural a la diversidad en las preferencias de los consumidores. Si, por el contrario, la variación de las preferencias de los consumidores fuera mínima y dichas preferencias se encontrasen concentradas en torno a un punto en el espacio de características, entonces la tendencia de todas las empresas sería hacia la especialización en la fabricación de dicho producto, lo que incrementaría su grado de similitud.

La perspectiva basada en los recursos sostiene que la heterogeneidad es una condición necesaria para poseer ventajas competitivas (Peteraf, 1993a). Wernerfelt (1984) define recursos como aquellos activos (tangibles o intangibles) que están unidos de forma semi-permanente a la empresa. Debido a que muchos recursos son específicos de cada empresa y no son perfectamente movibles o imitables, las empresas son permanentemente heterogéneas en términos de su base de recursos (Das, 2000). La heterogeneidad en recursos no es un fenómeno a corto plazo, sino que tiende a ser sostenible en el tiempo (Peteraf, 1993). La heterogeneidad de una empresa puede ser fuente de ventaja competitiva, lo cual producirá rentas económicas extraordinarias. De acuerdo con Barney (1991), una empresa posee ventaja competitiva, cuando implementa una estrategia creadora de valor no implementada por ningún competidor potencial o existente. Los recursos capaces de sostener con éxito una posición diferenciada deben

ser únicos, valorables, no sustituibles e inimitables.

En la misma línea, los modelos ecológicos de competencia localizada argumentan que la similitud de dominios o dimensiones organizativas es perjudicial para las empresas puesto que implica un aumento de la competencia directa y, por tanto, un aumento de la probabilidad de fracaso (Baum and Mezias, 1992).

Por su parte, Porter (1991) se inclina a favor de la diferenciación cuando ésta posibilita a las empresas la obtención de rentas extraordinarias. La imitación da como resultado la pérdida de la ventaja competitiva y, por tanto, unos bajos rendimientos. Una posición diferenciada posibilita a la empresa el ganar rentas superiores, puesto que la empresa se enfrenta a una menor competencia y hasta puede que incluso se encuentre en una situación de monopolio local (Baum y Mezias, 1992; Baum y Singh, 1994; Hannan et al., 1990; Porter, 1980, 1991).

Por tanto, si la diferenciación reduce la intensidad de la competencia localizada y posibilita la obtención de poder de mercado frente a cierto segmento de consumidores,

Hipótesis 2 (*Estrategia fundacional de diferenciación*): *los nuevos hoteles tenderán a ser diferentes a sus competidores, en términos de localización geográfica y de producto, para reducir los costes de la competencia localizada y ganar poder de mercado.*

2.3.3. La nueva empresa decide ser similar a la vez que diferente a sus competidoras

La existencia de economías de localización, de economías de aglomeración y de presiones institucionales favorecen la concentración y aumentan el grado de homogeneidad intra-industrial, tanto en el espacio de producto, como en el espacio geográfico. Sin embargo, si los costes de la competencia directa superan los beneficios de la concentración, la estrategia más adecuada será la diferenciación, posibilitando además la obtención de rentas extraordinarias debido a una posición de monopolio local.

No está claro, por tanto, cuál deberá ser la estrategia de localización más adecuada para la nueva empresa. Las nuevas empresas tienen incentivos para escoger tanto posiciones similares, como posiciones diferenciadas respecto a las posiciones de sus competidoras. D'Aveni (1994), aunque defiende que la probabilidad de entrar en una intensa guerra de precios aumenta para el caso de rivales con posiciones estratégicas similares, también reconoce que la intensidad competitiva entre empresas diferenciadas puede llegar a ser tan agresiva como la competencia en precios entre empresas similares. Además, por la misma razón que la variedad de preferencias en los gustos de los consumidores favorece la diferenciación, la concentración de gustos y preferencias de la demanda sobre cierta localización en el espacio multidimensional de características llevará a la concentración de las empresas, que tenderán a ofrecer un producto acorde con dichas preferencias concentradas.

La controversia existente sobre cuál debe ser la estrategia más adecuada que defina la posición de una empresa en relación a sus competidoras en un espacio multidimensional, nos lleva a formular la tercera hipótesis, integradora de las dos anteriores,

Hipótesis 3 (*Estrategia fundacional de balance*): *los nuevos hoteles deciden ser similares en unas dimensiones estratégicas y diferentes en otras respecto a sus competidores.*

2.4. FUENTES Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

La base de datos utilizada para el análisis empírico es la población de hoteles de Madrid durante los años 1936 a 1998 (237 hoteles). Con este período o intervalo de años queda cubierta casi completamente la historia de la industria hotelera de esta ciudad. La estructura de los datos es peculiar puesto que los valores, para cada hotel, de las variables objeto de estudio vienen referidos a su momento fundacional, el cual ocurre de manera aleatoria en el tiempo. Los datos son, por tanto, de serie temporal a la vez que

de corte transversal, en función de los momentos de aparición de los hoteles. Las fuentes empleadas para la obtención retrospectiva de los datos han sido:

1. *Guía Oficial de Hoteles* (Guía del Estado), publicada anualmente desde 1936 por Turespaña (Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme del Ministerio de Economía y Hacienda). Esta guía cubre los siguientes establecimientos: *Hoteles* (todas las categorías, de una a cinco estrellas), *Hostales* (de una a tres estrellas), *Pensiones* (sólo las de dos estrellas), *Ciudades de Vacaciones* (complejo hotelero con instalaciones deportivas, de una a tres estrellas) y *Moteles* (hotel de carretera)

A pesar de su alta presencia, sobre todo en el centro de Madrid, no incluimos en la base ni hostales ni pensiones, puesto que la información disponible sobre estos establecimientos no es del todo fiable. Su registro en la Guía Oficial no es tan riguroso como en el caso de los hoteles. Mientras que, para estos últimos la guía es un censo, para el caso de los hostales y las pensiones, la guía ofrece tan sólo una muestra.

En 1970 el sistema de clasificación de los establecimientos hoteleros se modificó a la actual y conocida categorización por estrellas. Hasta 1969 inclusive, se utilizaba otra clasificación diferente. En primer lugar, se distinguía entre hoteles y pensiones. Y dentro de los hoteles, se diferenciaban: hoteles de lujo, hoteles de primera clase (A y B), hoteles de segunda y hoteles de tercera. Nuestro análisis utiliza la clasificación por estrellas, mediante la correspondencia de ambas clasificaciones. Sin embargo, con la imposición del nuevo sistema de clasificación por estrellas, 29 establecimientos que anteriormente habían sido considerados hoteles pasaron a ser considerados hostales. Hemos optado por excluirlos de la base a partir de 1970, lo cual produce una elevada tasa de mortalidad ese año, que es ficticia.

La guía advierte que los precios que figuran registrados tienen un carácter meramente orientativo. Ofrece información sobre tres tipos de precios para cada establecimiento, que corresponden a las temporadas alta, media y baja.

Generalmente, se consideran temporada alta los periodos de verano, Navidad, Semana Santa y fiestas locales. Sin embargo, en el caso de Madrid, la temporada alta, para la mayoría de sus establecimientos, es todo el año. De hecho, sólo dos hoteles de la muestra fijan su temporada media en los meses de julio y agosto y, otros dos, en los meses de enero y febrero. Cuando, para un hotel, aparezca más de un precio, tomaremos el precio por habitación doble con baño en temporada alta.

Completamos la información que aparece en la Guía Oficial, la principal fuente de este capítulo, con las siguientes fuentes adicionales:

2. Informe Anual del Sector Hotelero en España: editado por la Federación Española de Hoteles. Aportan información sobre los siguientes aspectos: la estructura, la demanda, la ocupación de la capacidad, el empleo del sector hotelero español y realizan además una valoración económica general del sector.
3. Software VisualMap (Madrid), 1993-2000: de Visual Gis Engineering, SL. Del que hemos extraído toda la información referente a la localización geográfica de los hoteles analizados.

La fecha de fundación del hotel es una variable clave del análisis, debido a que los valores de las variables a estudiar vienen referidos al momento fundacional de cada hotel. Desconocemos el año de aparición de 14 hoteles anteriores a 1936, por la falta de información anterior a esta fecha. Hemos resuelto este problema de '*datos censurados a la izquierda*' mediante la asignación aleatoria de fechas de nacimiento. Entre 1936 y 1998, 194 nuevos hoteles aparecieron en Madrid y 86 hoteles fracasaron. El mayor número de nuevas apariciones tiene lugar en la década de los cincuenta, con 57 nacimientos, mientras que en la década de los ochenta, tan sólo se crearon 9 nuevos establecimientos hoteleros.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Definición de las variables endógenas del modelo

En nuestro estudio empírico tratamos de explicar la *similitud estratégica* entre la nueva empresa y sus competidores en el momento de su fundación. La *similitud estratégica* de la nueva empresa queda representada por un vector de dimensión cuatro. Cada componente del vector representa la *similitud/diferenciación* del nuevo hotel y sus competidores para cada una de las cuatro dimensiones organizativas: localización geográfica del establecimiento, política de precios, capacidad o tamaño del hotel y servicios ofrecidos.

Existen varias posibilidades para operacionalizar la *similitud estratégica* entre empresas. De hecho, este problema ha recibido una considerable atención y ha sido objeto de debate en la literatura organizativa. En nuestro análisis utilizamos la *distancia euclídea* para medir la *similitud/diferenciación* entre hoteles. Tomando como punto de referencia la posición estratégica del nuevo hotel calculamos su distancia euclídea con cada una de las posiciones ocupadas por sus competidores en el momento de su fundación. Tras ello se promedian todas las distancias calculadas para cada nuevo hotel o punto de referencia. Se calculan distancias para cada dimensión organizativa por separado y sus valores serán siempre positivos. Consideramos que cuanto mayor sea la distancia existente entre cualesquiera par de hoteles, mayor será su grado de diferenciación. De igual forma que, a menor distancia entre cualesquiera par de hoteles, mayor será su grado de similitud.

Nuestra medida difiere de medidas utilizadas por investigadores como Deephouse (1.999) y Gimeno & Woo (1.996), quienes agregan en un sólo valor distintas dimensiones organizativas, y comparan la posición estratégica de cada empresa con la media de la industria, quedando de esta forma la *similitud estratégica* expresada en unidades de desviación estándar. Aunque utilizar una medida agregada permite extraer conclusiones inmediatas de la contrastación de las hipótesis, no profundiza en el análisis individual y específico de cada una de las dimensiones que configuran la

posición estratégica de la empresa. Por tanto, hemos optado por calcular distancias medias euclídeas para cada dimensión por separado.

Dependiendo de los límites fijados para la comparación entre hoteles, o marco competitivo establecido, representamos la *similitud estratégica* entre empresas de tres posibles formas alternativas, las cuales dan lugar a los tres modelos de regresión que posteriormente estimamos:

1. Similitud estratégica resultante de asumir competencia entre hoteles a nivel de ciudad: (representada por el vector $(g_1^i, p_1^i, t_1^i, s_1^i)$): Calculamos distancias entre cada hotel y el resto de hoteles existentes en Madrid en el momento de aparición del primero. Es decir, no imponemos ningún marco comparativo de competencia más restrictivo que el que marcan los límites de la propia ciudad. Esta medida asume que todos los hoteles de Madrid compiten entre sí, independientemente de su localización geográfica y de sus atributos de producto.
2. Similitud estratégica resultante de asumir competencia localizada geográficamente: (representada por el vector $(g_2^i, p_2^i, t_2^i, s_2^i)$): Esta medida es consistente con el comportamiento de competencia localizada geográficamente característico de la industria de hoteles (Baum and Mezias, 1992). En este caso, el criterio para delimitar el grupo de comparación es la proximidad geográfica. De forma que, para cada hotel y para todas las dimensiones, calculamos su distancia con respecto a sus 10 competidores más cercanos geográficamente.

Así las componentes del vector $(g_2^i, p_2^i, t_2^i, s_2^i)$ se calculan de forma similar a las componentes del vector de diferenciación que explicamos a continuación (de subíndice 3), aunque el grupo de comparación lo componen siempre los 10 hoteles geográficamente más próximos al nuevo hotel i , con independencia de la dimensión considerada.

3. Similitud estratégica si se asume competencia localizada por dimensiones organizativas: (representada por el vector $(g_3^i, p_3^i, t_3^i, s_3^i)$): Esta operacionalización es compatible con la idea de que cuando las empresas toman decisiones desde un punto de vista relacional, parten de la identificación de sus rivales más importantes, tratando así de delimitar al máximo su conjunto de referencia (Baum and Mezias, 1992; Grisprud and Gronhaug, 1985; Reger, 1990; Reger and Huff, 1993; Porac and Thomas, 1994).

El vector $(g_3^i, p_3^i, t_3^i, s_3^i)$ representa la diferenciación del nuevo hotel i con respecto a sus competidores más similares para cada una de las cuatro dimensiones organizativas consideradas: localización geográfica, precio, tamaño y servicios. El cálculo de cada componente se ha realizado de la siguiente forma:

- Sea (x_i, y_i) el vector que representa la localización geográfica del nuevo hotel i en Madrid. El origen de coordenadas o punto $(0, 0)$ está localizado en la Puerta del Sol de Madrid³. Las coordenadas vienen expresadas en kilómetros. Calculamos la diferenciación geográfica entre los hoteles como

$$g_3^i = \frac{\sum_{j=1}^{10} \sqrt{(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2}}{10}$$

siendo j uno de los diez hoteles más próximos geográficamente al nuevo hotel i .

- Sea p_i ⁴ el precio del hotel i , calculamos su diferenciación en la dimensión precio como

$$p_3^i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} |p_i - p_j|}{n_i} \quad \text{siendo } p_j \leq \left| \frac{p_i}{2} \right|$$

³ Información obtenida de VisualMap (Madrid), 1993-2000, de Visual Gis Engineering, SL.

⁴ Para hacer comparables los precios de los diferentes años se ha tomado el índice general de precios de consumo de Madrid, medias anuales. Base=1.983

- Sea t_i el número de habitaciones del nuevo hotel i , calculamos su diferenciación en la dimensión tamaño del establecimiento hotelero como

$$t_3^i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} |t_i - t_j|}{n_i} \quad \text{siendo } t_j \leq \left\lfloor \frac{t_i}{2} \right\rfloor$$

- Sea \bar{s}_i un vector de ceros y unos que representa los servicios ofrecidos por el nuevo hotel i , donde 0 significa que el hotel i no ofrece ese servicio y 1 sí lo ofrece, calculamos la diferenciación en servicios del nuevo hotel i como

$$s_3^i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} \sqrt{(\bar{s}_i - \bar{s}_j)^2}}{10}$$

siendo j uno de los n_i hoteles con la misma categoría que el nuevo hotel i .

2.5.2. Variables exógenas del modelo:

Características del hotel:

- *Distancia al (0, 0)*: distancia euclídea del nuevo hotel al centro geográfico de la ciudad (punto (0, 0)), en kilómetros.
- *Tamaño*: número de habitaciones del nuevo hotel, dividido por 100 para eliminar diferencias de escala entre las variables de estudio. Introducimos esta variable para controlar la posibilidad de diferencias en el comportamiento estratégico de los hoteles según tamaños.
- *Precio*: precio del nuevo hotel en el momento de su nacimiento, en miles de pesetas constantes (base=1983)⁵. Para controlar la posibilidad de diferencias en el comportamiento estratégico de los hoteles según su precio.
- *Servicios*: número de servicios que ofrece el hotel en el momento de su fundación.
- *Categoría*: indica la categoría del nuevo hotel, según la clasificación por estrellas prevaleciente desde 1970. Trata de controlar variaciones en el comportamiento estratégico de los hoteles según su categoría.

- *Año de nacimiento*: indica el año en que nace el nuevo hotel . Se introduce para controlar por posibles cambios en el comportamiento estratégico de los hoteles debidos al paso del tiempo.
- *Fracaso*: variable dummy, 1 indica que el hotel desaparece en algún momento dentro del intervalo de tiempo considerado (1936-1998), y 0 que continua vivo en 1998.
- *Cadena*: variable dummy, 1 indica que el hotel pertenece a una cadena hotelera en el momento de su nacimiento y 0 en otro caso. Se introduce para controlar y averiguar si el comportamiento de diferenciación de hoteles afiliados a cadenas es diferente al de los hoteles independientes.
- *Zonas*: se han generado 10 variables dummy, una para cada una de las zonas en que hemos dividido el sector de hoteles de Madrid. La variable dummy asociada a determinada zona, tomará el valor 1 si el hotel que nace se localiza en esa zona, en otro caso tomara el valor 0.

Características del Entorno:

- *Densidad*: es el número de hoteles operando en Madrid el año anterior a la fundación del hotel de referencia. Esta variable trata de controlar posibles influencias de la concentración hotelera en las variables distancia.
- *Nacimientos*: número de nacimientos ocurridos el año anterior a la fundación del nuevo hotel.
- *Muertes*: número de muertes de hoteles ocurridos el año anterior.
- *Producto Interior Bruto (a precios de mercado)*: variable macroeconómica que representa el resultado final de la actividad de producción de las unidades residentes. Se corresponde con la producción total de bienes y servicios de la economía española, menos el total de consumos intermedios utilizados en el conjunto de procesos productivos, más los impuestos netos de subvenciones ligados a la importación, más el IVA que grava los productos. Equivale por tanto, a la oferta final de bienes y servicios producida en el interior de España. Los datos han sido obtenidos del INE y se presentan en pesetas constantes de 1986. Sin embargo, la Contabilidad Nacional de nuestro país no empieza a calcular este dato hasta 1945.

⁵ Índice general de precios de consumo de Madrid, medias anuales.

Para los años anteriores hemos tomado la Renta Nacional, ya que esta magnitud figura en las cuentas contables y se puede considerar equiparable al PIB. Teniendo en cuenta que el turismo es un sector enormemente afectado por los ciclos de la economía, su inclusión en el modelo nos permitirá aislar el comportamiento estratégico de los nuevos hoteles de la situación económica por la que atravesaba en esos momentos el país.

2.6. MODELO

El objetivo es modelizar el comportamiento fundacional de la industria de hoteles de Madrid. Para ello planteamos un modelo econométrico que explica el grado de diferenciación en localización geográfica, precio, tamaño y oferta de servicios de un nuevo hotel con respecto a sus competidores ya instalados. La dependencia mutua entre estas cuatro variables de diferenciación, o endogeneidad, nos obliga a especificar un modelo de ecuaciones simultáneas formado por tantas ecuaciones como variables endógenas se determinan simultáneamente. El carácter endógeno de las variables de diferenciación evita tener que imponer un orden específico en la secuencia de la toma de decisiones. La formulación del modelo a partir de un sistema de ecuaciones nos permite insertar el supuesto de que cada variable de diferenciación venga determinada por el resto, al mismo tiempo que influye sobre ellas.

Planteamos por tanto, un sistema de ecuaciones simultáneas con variables endógenas en el que cada una de ellas queda determinada por el resto de variables endógenas, así como por las variables exógenas del modelo y los términos de error del mismo. La condición de exogeneidad de una variable exige el no ser influida por las variables a explicar. Asumimos una relación lineal entre todas las variables de estudio. Cada observación se corresponde con un hotel individual en el momento de su fundación, lo que ocurre de forma esporádica en el tiempo.

Las hipótesis teóricas planteadas y el supuesto de simultaneidad en las decisiones nos llevan a formular un modelo similar al utilizado por Baum y Haveman (1997), que

utilizaremos como herramienta para realizar estimaciones de los datos disponibles. El modelo tiene la siguiente expresión:

$$(1) \quad \begin{cases} DistGeográfica_i = \beta_{12}DistPrecio_i + \beta_{13}DistTamaño_i + \beta_{14}DistServicio_i + \gamma_1 X_1 + \varepsilon_1 \\ DistPrecio_i = \beta_{21}DistGeográfica_i + \beta_{23}DistTamaño_i + \beta_{24}DistServicio_i + \gamma_2 X_2 + \varepsilon_2 \\ DistTamaño_i = \beta_{31}DistGeográfica_i + \beta_{32}DistPrecio_i + \beta_{34}DistServicio_i + \gamma_3 X_3 + \varepsilon_3 \\ DistServicio_i = \beta_{41}DistGeográfica_i + \beta_{42}DistPrecio_i + \beta_{43}DistTamaño_i + \gamma_4 X_4 + \varepsilon_4 \end{cases}$$

Donde $\{\beta\}$ es un vector de dimensión 12 con los coeficientes de los efectos entre las cuatro variables endógenas. X_i es la matriz de valores de las variables exógenas de control de la ecuación i , y $\{\varepsilon_1 \ \varepsilon_2 \ \varepsilon_3 \ \varepsilon_4\}$ es la matriz de términos de error. Aunque este planteamiento permita utilizar diferentes variables exógenas para cada ecuación, en nuestro caso las cuatro ecuaciones que forman el sistema contienen el mismo vector de variables de control, por lo que $X_i = X \ \forall i$.

El componente β_{ij} del vector $\{\beta\}$ mide la variación producida en la diferenciación de la variable i ante un incremento unitario de la diferenciación en la variable j , permaneciendo el resto de variables explicativas de la ecuación i constantes.

La finalidad del análisis empírico de este capítulo será aportar un conocimiento descriptivo de la realidad, en el caso concreto de la industria hotelera en Madrid. Para ello, estimaremos los parámetros del modelo (1) y a partir de estas estimaciones contrastaremos las hipótesis teóricas planteadas. No pretendemos, con este análisis, hacer predicciones acerca de los comportamientos futuros de las empresas. Es decir, no tratamos de prever las decisiones que adoptará determinado hotel en el futuro, sino de describir el comportamiento observado a nivel agregado. Para cumplir este propósito es necesario encontrar la expresión analítica adecuada a nuestras hipótesis teóricas.

Tal y como ha sido formulado el modelo y planteadas las hipótesis teóricas, la operacionalización de éstas últimas resulta un tanto problemática, en el sentido de que

no existe una forma que permita la distinción entre las hipótesis de diferenciación y similitud puras (hipótesis 1 y 2). El modelo no adolecería de este problema de ser utilizado con fines predictivos. Los resultados de la estimación del modelo (1) nos llevarán a aceptar la hipótesis de Balance Estratégico cuando al menos uno de los coeficientes estimados de las variables endógenas sea significativo y negativo. En otro caso, y siempre que al menos tres de los coeficientes de las variables endógenas sean significativos y relacionen a las cuatro variables endógenas del modelo, aceptaremos de forma conjunta las hipótesis de diferenciación y similitud. todas las variables.

Por tanto, los signos obtenidos para los coeficientes de las variables endógenas nos llevarán a aceptar o a rechazar las hipótesis planteadas. Supongamos un signo positivo del coeficiente β_{ij} , ello implica que cuanto mayor sea la diferenciación en la dimensión j mayor será la diferenciación en la dimensión i , y viceversa, que cuanto mayor sea la similitud en la dimensión j mayor será la similitud en la dimensión i . Mientras que un signo negativo del coeficiente implica que a mayor diferenciación en la dimensión j menor diferenciación en la dimensión i , y viceversa, a mayor similitud en la dimensión j mayor diferenciación en la dimensión i .

La estimación de este sistema de ecuaciones simultaneas se ha realizado a través de dos métodos alternativos, el estimador de mínimos cuadrados en dos etapas (MC2E) y el estimador de mínimos cuadrados en tres etapas (MC3E) (Novales, 1993; Greene, 1998). Ambos métodos pueden utilizarse para estimar los coeficientes de ecuaciones exactamente identificadas o sobreidentificadas (que es nuestro caso). La estrategia seguida por el método de MC2E consiste en construir una regresión auxiliar para cada una de las variables endógenas incluidas como explicativas. Cada una de estas regresiones auxiliares tiene como variable a explicar a una de dichas variables endógenas y como variables explicativas a todas las variables exógenas del modelo de ecuaciones simultáneas. En una segunda etapa, las predicciones obtenidas de estas regresiones auxiliares se utilizan en la ecuación de partida en vez de las variables endógenas que en ella aparecen como variables explicativas. Hecha esta sustitución se estima cada ecuación por mínimos cuadrados ordinarios. De esta forma, evitamos el problema de correlación entre las variables explicativas endógenas y los términos de

error de cada ecuación. Este método trata el problema de estimación de cada ecuación por separado, sin tener en cuenta que todas ellas forman parte de un sistema. La existencia de correlaciones entre los términos de error de las distintas ecuaciones del modelo, hace que sea posible ganar eficiencia si se estiman todas las ecuaciones del modelo de manera simultánea. Es por ello que escogemos la estimación por MC3E, puesto que este método estima el sistema de ecuaciones como un conjunto.

La diferencia entre ambos métodos estriba únicamente en la consideración, por parte del método trietápico, de las correlaciones entre los términos de error de las distintas ecuaciones del modelo. Este método utiliza las estimaciones MC2E de cada una de las ecuaciones del modelo por separado, para obtener los vectores de residuos de cada ecuación. Es importante tener en cuenta que, para la obtención de estos residuos se utilizan las variables originales y no los instrumentos. Posteriormente se obtiene la matriz de varianzas y covarianzas de estos residuos, matriz que utilizamos en la estimación conjunta de todas las ecuaciones del sistema, lo que nos permite tener en cuenta las correlaciones entre los residuos de las distintas ecuaciones. De esta forma se corrigen las estimaciones del MC2E. El método MC3E es de hecho un método de mínimos cuadrados generalizados, que estima por mínimos cuadrados ordinarios los datos corregidos a partir de la matriz de varianzas y covarianzas de los residuos de todas las ecuaciones del sistema.

2.7. RESULTADOS

La Tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos y los coeficientes de correlación para todas las variables. Cabe resaltar, la alta correlación positiva entre las distancias euclídeas referidas a la misma dimensión de los tres modelos planteados. Con respecto a las correlaciones entre las variables endógenas y las variables exógenas, destacar la fuerte correlación positiva entre cada variable distancia y su correspondiente dimensión (variables *Distancia al Centro*, *Precio*, *Tamaño* y *Servicios*). Estas variables reflejan la posición del nuevo hotel en el momento de su fundación. Su fuerte correlación con las variables de diferenciación implica que un hotel situado lejos del centro se está diferenciando geográficamente, que un hotel de precio elevado se está diferenciando en precios respecto de sus competidores, que cuando el establecimiento hotelero es de

grandes dimensiones, el hotel se está diferenciando en tamaño y que cuando el hotel ofrece una amplia oferta de servicios, el hotel se está diferenciando de sus competidores en esta dimensión. Para evitar problemas de multicolinealidad en los datos, optamos por excluir estas cuatro variables de las ecuaciones del sistema. Únicamente han sido incluidas en los pasos preliminares a la estimación del sistema, es decir, para obtener las predicciones de las variables endógenas o variables instrumentales. Otra variable excluida de la estimación, pero también utilizada para obtener las predicciones de las variables endógenas, es la variable *Año de Nacimiento*. El motivo de su no inclusión ha sido su fuerte correlación con la variable *PIB*, lo que hubiera conducido de nuevo a problemas de multicolinealidad en la estimación. Esta variable presenta coeficientes de correlación positivos con *Distancia Geográfica*, *Distancia Precio* y *Distancia Servicios*, lo que está indicando que la diferenciación hotelera ha aumentado en el transcurso de los años, en todas las dimensiones excepto en tamaño.

Destaca asimismo, la correlación positiva significativa entre las variables exógenas, *Distancia Precio*, *Distancia Tamaño* y *Distancia Servicios*, y la variable exógena *Categoría*. Ello implica que, generalmente los hoteles de mayor categoría poseen mayores niveles de diferenciación respecto a las dimensiones precio, tamaño y servicios. Los coeficientes negativos de las variables exógenas con la variable de control *Fracaso*, implican que los hoteles menos diferenciados, sobretudo en servicios y precio, tienen una mayor probabilidad fracaso. Otras correlaciones que merece destacar son las de variable *Cadena* y las variables distancia. Todas las relaciones son positivas y significativas salvo para la distancia geográfica de los modelos 2 y 3. Esta correlación positiva implica que los hoteles pertenecientes a cadenas presentan un grado de diferenciación superior al de los hoteles independientes.

Y por último, considero las correlaciones más significativas entre las variables endógenas y las variables exógenas dummy que controlan la zona donde se localiza el hotel. Destaca la diferenciación en precios de los hoteles situados en Castellana, la similitud en precios y servicios de los hoteles localizados en Centro y la diferenciación en oferta de servicios de los hoteles próximos al Aeropuerto. La interpretación de la matriz de correlación junto con otros análisis descriptivos que hemos realizado, nos ha

permitido detectar en el sector hotelero de Madrid la presencia de varios clusters geográficos de hoteles con cierto grado de similitud en producto. Por antigüedad, el primer cluster hotelero en aparecer se localiza en el centro de la ciudad, donde se concentran un elevado número de hoteles antiguos, baratos y con una oferta de servicios bastante limitada. Posteriormente junto con el crecimiento y la expansión urbanística de la ciudad, nuevos hoteles comienzan a edificarse en otras zonas diferentes al centro de la ciudad. A partir de esta nueva expansión, identificamos otro cluster a lo largo de la Castellana hasta la terminal ferroviaria de Chamartin de hoteles más recientes, con precios elevados y ofertas de servicios más amplias. Un tercer cluster hotelero aparece en las proximidades al aeropuerto, con hoteles de precio medio y una amplia oferta de servicios. A grandes rasgos, estos tres clusters (centro, Castellana y aeropuerto) describen la estructura de la industria de hoteles de la ciudad. En la actualidad, el cluster más heterogéneo es el del centro donde coexisten hoteles de baja categoría (en esta zona predominan las pensiones, establecimientos que no hemos analizado en nuestro estudio) con hoteles de lujo, todos ellos edificios bastante antiguos.

Las Tablas 2, 3 y 4 muestran los coeficientes estimados por mínimos cuadrados en dos etapas (MC2E) y los coeficiente estimados por mínimos cuadrados en tres etapas (MC3E) de los tres modelos de decisión de localización geográfica y de producto. Las variables dependientes de estos modelos son distancias medias euclídeas calculadas entre cada nuevo hotel y sus competidores según su localización geográfica y de producto (precio, tamaño y servicios).

Cada modelo utiliza un marco competitivo distinto para efectuar la comparación entre hoteles. Así, en el modelo 1, las distancias euclídeas se calculan comparando la posición del nuevo hotel y las posiciones de todos los hoteles que, en el momento de fundación del primero, se encontraban operando en Madrid. En el modelo 2, las distancias euclídeas se miden entre cada nuevo hotel y sus diez competidores más próximos geográficamente. Y en el modelo 3, el marco de comparación depende de la dimensión considerada. El planteamiento de este último modelo, parte del supuesto de que la competencia no sólo se localiza geográficamente, sino que también está localizada en precios, tamaños y servicios.

En cada tabla, las ecuaciones 1a y 1b estiman la decisión de localización geográfica de los nuevos hoteles de Madrid. Las ecuaciones 2a y 2b estiman su comportamiento en precios, 3a y 3b su comportamiento en tamaño y 4a y 4b la decisión sobre los servicios que ofrecerá el hotel.

Los resultados obtenidos por el método de estimación MC2E y por el de MC3E no presentan grandes diferencias para ninguno de los tres modelos planteados, únicamente se observan pequeñas diferencias en cuanto a la significatividad de algunos de los coeficientes. Entre los dos métodos de estimación alternativos, escogemos para la interpretación los resultados obtenidos por el método de MC3E, puesto que la estimación por este método da lugar a coeficientes más eficientes que los del método en dos etapas. Esta ganancia en eficiencia del método trietápico frente al método bietápico se debe a que éste último estima por separado cada una de las ecuaciones del sistema, mientras que el trietápico realiza la estimación del conjunto de ecuaciones que forman el sistema e incorpora la correlación existente entre los términos de error de las distintas ecuaciones. Los tres modelos, estimados por el método de MC3E, son significativos en su conjunto (en las Tablas 2, 3 y 4 se pueden ver sus correspondientes R^2).

A continuación comentamos los resultados obtenidos de la estimación, para cada modelo por separado y dentro de cada modelo, distinguiendo por ecuaciones:

Modelo 1

- **Distancia Geográfica:** La ecuación 1b estima por MC3E la decisión fundacional de localización geográfica del nuevo hotel con respecto a todos los hoteles existentes en Madrid en el momento de su fundación. Se observan coeficientes significativos positivos en las variables *Distancia Tamaño* y *Distancia Servicios*. Esto implica que a mayor diferenciación en tamaño y en servicios, mayor diferenciación geográfica, y de igual manera, a mayor similitud en tamaño y servicios, mayor concentración geográfica.

- **Distancia Precio:** La ecuación 2b explica el comportamiento en precios de los nuevos hoteles con respecto a los precios de todos los hoteles existentes en Madrid en el momento de su fundación. Su estimación da como resultado un coeficiente positivo significativo en la variable *Distancia Geográfica* y un coeficiente negativo significativo de la variable *Distancia Servicios*. De lo que se deduce que, cuanto mayor sea la distancia geográfica entre el nuevo hotel y el resto de hoteles, y menor sea su diferenciación en servicios, mayor será su diferencia en precios.
- **Distancia Tamaño:** La ecuación 3b, que explica la decisión del tamaño del nuevo establecimiento hotelero con respecto a los tamaños de todos los hoteles existentes en Madrid en el momento de su fundación, muestra una relación significativa positiva con la variable *Distancia Geográfica*. Se deduce por tanto que, a mayor diferenciación geográfica, mayor diferenciación en tamaño, y de igual forma, a menor diferenciación geográfica, menor diferenciación en tamaño.
- **Distancia Servicios:** La ecuación 4b, que estima la decisión sobre la cantidad de servicios a ofrecer por el nuevo hotel, con respecto a la oferta de servicios de los hoteles existentes en Madrid, muestra un coeficiente positivo significativo de la variable *Distancia Geográfica* y un coeficiente negativo significativo de la variable *Distancia Precio*. Por tanto, a mayor diferenciación geográfica y menor diferenciación en precio, mayor diferenciación en servicios.

Modelo 2

- **Distancia Geográfica:** En la ecuación 1b, que estima la decisión fundacional de localización geográfica del nuevo hotel con respecto a sus diez competidores más próximos en el espacio geográfico, observamos coeficientes significativos positivos en las variables *Distancia Precio*, *Distancia Tamaño* y *Distancia Servicios*. Por tanto, a mayor diferenciación en precio, en tamaño y en servicios entre el nuevo hotel y sus diez competidores más próximos geográficamente, mayor distancia con respecto a éstos, y de igual forma, a cuanto más similar sea el nuevo hotel y sus diez competidores más próximos en precio, tamaño y servicios, más próximo se situará a ellos.
- **Distancia Precio:** De la estimación de la ecuación 2b, que explica el comportamiento en precios de los nuevos hoteles con respecto a los precios de sus

diez competidores más próximos geográficamente, se obtienen coeficientes negativos significativos en las variables *Distancia Tamaño* y *Distancia Servicios* y un coeficiente positivo significativo de la variable *Distancia Geográfica*. Por tanto, cuanto menor sea la diferencia en tamaño y servicios, y mayor la distancia geográfica entre el nuevo hotel y sus diez competidores más próximos, mayor será su diferencia en precios.

- **Distancia Tamaño:** De la estimación de la ecuación 3b, que explica la decisión del tamaño del nuevo establecimiento hotelero con respecto a los tamaños de sus diez competidores más próximos geográficamente, se obtiene un coeficiente significativo positivo en la variable *Distancia Geográfica*. Lo que significa que cuanto más alejado se sitúe el nuevo hotel con respecto a sus diez competidores más próximos, mayor será su diferencia en tamaño.
- **Distancia Servicios:** La ecuación 4b, que estima la decisión sobre la cantidad de servicios a ofrecer por el nuevo hotel, con respecto a la oferta de servicios de sus diez competidores más próximos geográficamente, muestra un coeficiente significativo positivo con la variable *Distancia Geográfica* y un coeficiente significativo negativo con la variable *Distancia Precio*. De lo que se deduce que, cuanto mayor sea la distancia geográfica y menor la distancia en precios entre el nuevo hotel y sus diez competidores más próximos geográficamente, mayor será su distancia en servicios.

Modelo 3

- **Distancia Geográfica:** La ecuación 1b, que estima la decisión de localización geográfica del nuevo hotel con respecto a las posiciones ocupadas por sus diez competidores más cercanos geográficamente, muestra un coeficiente negativo significativo en la variable *Distancia Precio* y coeficientes significativos positivos en las variables *Distancia Tamaño* y *Distancia Servicios*. Esto implica que a mayor diferenciación en precios del nuevo hotel con respecto a los hoteles con precios comprendidos en un intervalo de \pm la mitad de su precio, menor diferenciación geográfica con respecto a sus diez competidores más próximos geográficamente. Así mismo, a mayor diferenciación en tamaño del nuevo hotel con respecto a los tamaños de los hoteles con un número de habitaciones comprendido en un intervalo de \pm la mitad de su número de habitaciones, y mayor diferenciación en servicios con

respecto a los hoteles de su categoría, mayor diferenciación geográfica respecto a sus diez competidores más próximos geográficamente.

- **Distancia Precio:** La ecuación 2b, que explica el comportamiento en precios del nuevo hotel con respecto a aquellos hoteles con un precio \pm la mitad de su precio, muestra coeficientes negativos y significativos para las variables *Distancia Geográfica* y *Distancia Servicios*. Lo que implica que, a mayor diferenciación geográfica con respecto a sus diez competidores más próximos y a mayor diferenciación en servicios con respecto a los hoteles de su misma categoría, menor diferenciación en precios del nuevo hotel con respecto a los precios de aquellos hoteles con precios \pm la mitad de su precio.
- **Distancia Tamaño:** La ecuación 3b, que explica el comportamiento en tamaño del nuevo hotel con respecto a aquellos hoteles con un tamaño comprendido dentro de un intervalo de \pm la mitad de su número de habitaciones, muestra coeficientes positivos significativos de las variables *Distancia Geográfica* y *Distancia Servicios*. Significa que a mayor diferenciación geográfica con respecto a sus competidores más próximos y a mayor diferenciación en servicios con respecto a los hoteles de su misma categoría, mayor diferenciación en tamaño del nuevo hotel con respecto al tamaño de aquellos hoteles con un número de habitaciones \pm la mitad de su número de habitaciones.
- **Distancia Servicios:** La ecuación 4b, que explica la decisión del nuevo hotel referente a la cantidad de servicios a ofrecer con respecto a la oferta de servicios de los hoteles de su misma categoría, muestra un coeficiente negativo significativo de la variable *Distancia Precio* y coeficientes positivos significativos en las variables *Distancia Geográfica* y *Distancia Tamaño*. Lo que implica que cuanto mayor sea la diferenciación en precios del nuevo hotel con respecto al de los hoteles con precios comprendidos dentro de un intervalo de \pm la mitad de su precio, menor diferenciación en servicios con respecto a los hoteles de su categoría. Por otro lado, a mayor diferenciación en tamaño con respecto a los tamaños de los hoteles cuyo número de habitaciones esté comprendido en un intervalo de \pm la mitad de su número de habitaciones, y a mayor distancia geográfica con sus diez competidores más próximos, mayor diferenciación en servicios con respecto a los hoteles de su categoría.

2.8. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

Un sistema de ecuaciones simultáneas establece relaciones recíprocas entre cada par de variables endógenas. Este tipo de formulación implica la decisión simultánea e interrelacionada de las variables endógenas del modelo. La interpretación de los resultados obtenidos de la estimación de un sistema de ecuaciones con estas características resulta complicado, debido al enorme número de relaciones resultantes. En nuestro caso, la interpretación de los resultados todavía es más compleja debido a que se deben integrar los resultados de la estimación de tres modelos de ecuaciones simultáneas. Para simplificar el análisis, comenzamos describiendo las relaciones obtenidas por pares de variables.

El cuadro 1 muestra las estrategias fundacionales que definen la posición relativa a dos de las cuatro dimensiones consideradas. Estas estrategias de posicionamiento se deducen de los coeficientes significativos entre cada par de variables endógenas del sistema estimado. Así, una *Estrategia de Diferenciación/Similitud* significa relación positiva significativa entre la variable fila y la variable columna correspondientes. Mientras que, una *Estrategia de Balance* significa relación negativa significativa entre la variable fila y la variable columna correspondientes⁶. Como ya explicamos en el apartado descriptivo del modelo del modelo, un signo positivo entre dos variables se traduce en una estrategia de diferenciación y en una estrategia de similitud, sin posibilidad de distinguir entre ambas. La discriminación entre una de estas estrategias, exigiría el conocimiento de al menos una distancia de las variables de decisión.

Se observa en el cuadro 1 que los tres modelos estiman una estrategia de balance, es decir una relación negativa, entre las variables precio y servicios. Esto significa que la decisión de similitud en una de las dos variables implica decisión de diferenciación en la otra. Este resultado es suficiente para concluir que los tres modelos rechazan las hipótesis 1 y 2, de similitud y diferenciación puras, y aceptan la hipótesis de balance estratégico. Por tanto, la estrategia de similitud y la estrategia de diferenciación puras no

⁶ Todas las estrategias del cuadro 1 implican coeficientes significativos del mismo signo en ambos sentidos de la relación, salvo en el caso de la relación entre las variables localización geográfica del modelo 1 y en el caso de la relación entre las variables tamaño y precio del modelo 2, en los que sólo uno de los coeficientes es significativo.

explican el comportamiento fundacional de los hoteles de Madrid en sus decisiones de posicionamiento, geográfico y de producto. Por el contrario, los datos muestran que, las nuevas empresas hoteleras, en el momento de entrada al mercado, combinan diferenciación y similitud en sus decisiones de localización.

De la aceptación de la hipótesis de balance estratégico para la población hotelera de Madrid se deduce que, las decisiones de localización de los hoteles de la ciudad se han visto afectadas tanto por procesos de competencia localizada, como por la existencia de economías de localización y economías de aglomeración. Dos tipos de estrategias de balance resumen el comportamiento de posicionamiento fundacional de los hoteles de Madrid:

1. La estrategia de aquellas empresas que, en el momento de entrada al sector, optan por una posición similar a la de sus competidoras, en el espacio geográfico, en tamaño y servicios, a la vez que diferenciada en precios a la de sus competidores establecidos. Este tipo de estrategia de posicionamiento implica competencia localizada en las dimensiones afectadas por la estrategia de similitud y evita la competencia directa vía diferenciación precios. Este tipo de estrategia de balance se inclina más a la similitud que a la diferenciación pura, debido a que la empresa sólo es diferente a sus competidoras en precio y similar a ellas en el resto de dimensiones. Bajo el supuesto de racionalidad, esta decisión implica que los costes de competencia localizada, en el espacio geográfico, en tamaño y servicios, se compensan con los altos niveles de demanda y/o los menores costes productivos de la posición ocupada (economías de localización) y por los beneficios producidos como consecuencia del aprovechamiento de infraestructuras, la reducción de los costes de búsqueda de los clientes y las externalidades informativas (economías de aglomeración).
2. La estrategia de aquellas empresas que, en el momento de entrada al sector, optan por una posición diferenciada geográficamente, en tamaño y servicios, a la vez que similar en precios a la de sus competidores ya establecidos. Este tipo de estrategia de balance se inclina más a la diferenciación que a la similitud pura, puesto que la empresa es diferente a sus competidoras en localización geográfica, tamaño y servicios y similar a ella únicamente en precio. Asumiendo racionalidad en las

decisiones de las empresas, esta decisión implica que los costes de competencia localizada en precio vendrán se compensan con los mayores niveles de demanda y/o los menores costes de hoteles de determinado precio (economías de localización) y por las externalidades informativas consecuencia de la similitud en precios (economías de aglomeración).

Realizamos a continuación una interpretación de los resultados alternativa a la anteriormente expuesta. En este caso supondremos que las decisiones correspondientes a las variables analizadas, localización geográfica, precio, tamaño y servicios, se adoptan siguiendo un orden establecido. Asumimos que, en primer lugar, la nueva empresa decide su localización geográfica y posteriormente, y en función de la primera decisión, decide las características del producto que va a ofrecer. Esta interpretación contradice el supuesto implícito en los modelos de simultaneidad en las decisiones, sin embargo aporta conclusiones que conviene analizar. Siguiendo este criterio, se ha elaborado el cuadro 2, que muestra las estrategias de posicionamiento de producto de las nuevas empresas en función de su decisión de localización geográfica. Se observa en el cuadro 2 que únicamente el modelo 3 acepta la hipótesis de balance estratégico, mientras que tanto el modelo 1 y el modelo 2 nos llevarían a aceptar las hipótesis 1 y 2 de similitud y diferenciación estratégicas.

Cuadro 1. Estrategias de posicionamiento fundacional

	Localización Geográfica	Precio	Tamaño
Precio	Diferenciación/Similitud (1,2) Balance (3)		
Tamaño	Diferenciación/Similitud (1,2,3)	Balance (2)	
Servicios	Diferenciación/Similitud (1,2,3)	Balance (1,2,3)	Diferenciación/Similitud (3)

Cuadro 2. Estrategias de posicionamiento de producto derivadas de la decisión de localización geográfica

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Concentración Geográfica	Producto similar en todas las dimensiones (hipótesis 1)	Producto similar en todas las dimensiones (hipótesis 1)	Producto similar en tamaño y servicios, diferenciado en precio (hipótesis 3)
Dispersión Geográfica	Producto diferenciado en todas las dimensiones (hipótesis 2)	Producto diferenciado en todas las dimensiones (hipótesis 2)	Producto diferenciado en tamaño y servicios, similar en precio

2.6. DISCUSION

Este trabajo analiza una serie de decisiones clave del momento fundacional de la empresa, tratando de explicar cuáles son los motivos y las causas que llevan a las empresas a comportarse de determinada forma. Se examinan cuáles son los comportamientos de localización, en el espacio geográfico y de producto, de las nuevas empresas con respecto a las posiciones ocupadas por sus competidoras ya establecidas en el mercado. Basándonos en diferentes trabajos de investigación, provenientes tanto de la teoría económica, como de diversas teorías organizativas, hemos propuesto dos hipótesis opuestas sobre el comportamiento de entrada de las nuevas empresas a una industria:

1. Las nuevas empresas escogen posiciones diferenciadas de sus competidoras para minimizar los costes asociados a la competencia localizada y aumentar su poder de mercado.
2. Las nuevas empresas escogen posiciones similares a las de sus competidoras para obtener los beneficios de las economías de aglomeración y aumentar su legitimidad.

La estimación de un modelo de decisiones simultaneas con datos de la población hotelera de Madrid para el periodo (1936-1998), muestra que ninguno de estos dos comportamientos extremos explica la estrategia de posicionamiento de las nuevas empresas en el momento de entrada al sector, puesto que las empresas prefieren posiciones menos extremas. Ser diferentes en unas dimensiones y similares en otras a sus competidores, permite a las empresas obtener los beneficios de la aglomeración a la vez que reducen sus costes de competencia directa. La hipótesis de *balance estratégico* propone este comportamiento y su planteamiento es factible por la definición de estrategias de posicionamiento en un espacio multidimensional.

La diferenciación (similitud) entre empresas ha sido un tema extensamente analizado a lo largo de la literatura. Sin embargo, las conclusiones a las que llegan los diferentes trabajos existentes son contradictorias. Por un lado, está la postura de quienes defienden

que que la estrategia de diferenciación resulta más beneficiosa para las empresas porque reduce los costes de la competencia localizada y aumenta su poder de mercado. Y por otro lado, hay quien defiende la postura contraria de que lo más beneficioso para las empresas es ser similar a sus competidores, puesto que ello refuerza su legitimidad y es fuente de externalidades positivas (economías de aglomeración y localización).

Con este trabajo hemos contribuido al análisis de las relaciones entre diferenciación estratégica, competencia localizada, economías de localización y economías de aglomeración. Los resultados obtenidos consiguen integrar las perspectivas contradictorias sobre el tema. Pero nuestro trabajo no es pionero en esta línea de investigación, sino que constituye una continuación de la línea de investigación iniciada por Deephouse (1999). Este autor, motivado por la contradicción y el vacío teórico existentes, propone la construcción de una nueva teoría integradora que denomina teoría de *Balance Estratégico*. Esta teoría apunta a niveles intermedios de similitud (diferenciación) estratégica entre las empresas. Deephouse (1999) analiza el sector de bancos comerciales, donde encuentra evidencia empírica a favor de la teoría que propone. En este sector, son las fuerzas institucionales las que empujan a las empresas a adoptar posiciones similares a las posiciones ocupadas por sus competidores. Pero la construcción de una teoría exige muchas otras contrastaciones empíricas. Nuestro trabajo constituye una aportación al desarrollo de la teoría de *Balance Estratégico* propuesta por Deephouse (1999). Nuestros resultados, a partir del análisis de las decisiones de localización fundacional de los hoteles de Madrid, soportan dicha teoría.

Este trabajo deja abiertas varias cuestiones para futuros trabajos en la misma línea de investigación. En primer lugar, este trabajo pudiera completarse a partir de la utilización de otras formas de operacionalización del concepto teórico *similitud estratégica*. La medida que hemos utilizado consiste en el cálculo de distancias euclídeas entre vectores que definen la posición estratégica de cada hotel. Es posible, sin embargo, plantear otras formas alternativas para la operacionalización de la similitud estratégica entre empresas. Deephouse (1999), por ejemplo, agrega en una sola variable todas las dimensiones estratégicas y utiliza desviaciones respecto de la media, en lugar de distancias euclídeas.

La utilización de otras medidas alternativas permitiría comprobar si se siguen obteniendo o no los mismos resultados.

En segundo lugar, en este trabajo nos hemos limitado a analizar el comportamiento estratégico de las empresas, a través de la relación existente entre las decisiones de diferenciación sobre diversas dimensiones organizativas, sin realizar ningún tipo de valoración de los comportamientos o estrategias adoptadas. Una posible extensión del trabajo sería medir cómo el grado de diferenciación entre la empresa de referencia y sus competidoras afecta a sus resultados a largo plazo, medidos estos a partir de su ratio de supervivencia, así como a sus resultados a corto plazo. En el siguiente capítulo de la tesis hemos introducido una variable de resultados para analizar cómo afectan las estrategias de localización, geográfica y de producto, de las empresas respecto a las posiciones de sus competidores en sus resultados.

Este análisis agrega los comportamientos observados de empresas a lo largo de un amplio intervalo de años (1936-1998). Consideramos conveniente replicar el estudio diferenciando los comportamientos en función del tiempo, lo que permitirá detectar cambios en las estrategias de las empresas. Además, si los cambios son importantes, su agregación podría llevarnos a conclusiones poco representativas de la realidad, obteniendo resultados más exactos la estimación particionada de los datos.

Y por último, aunque en el cuerpo teórico de este capítulo se expusieron los argumentos que ofrece la teoría institucional a favor de la concentración y similitud empresarial, nuestro trabajo no los ha contrastado. Ello es debido a que, en el sector que analizamos, no existe un entorno institucional lo suficientemente configurado como para producir fuerzas importantes que presionen a las empresas hoteleras a la adopción de pautas de conducta “legítimas”. De todas formas, no es un aspecto en el que hayamos profundizado demasiado, por lo que sería conveniente, o bien realizar un estudio más exhaustivo sobre el tema, o bien analizar otro tipo de sector en el que sea evidente la existencia de un entorno institucional determinante de las conductas de sus empresas.

REFERENCIAS

- Ashforth, B.E. and B.W. Gibbs (1990). 'The double edge of organizational legitimation'. *Organizational Science*, 1, pp. 177-194.
- Barney, J.B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989). 'Managing across borders: The transnational solution'. Harvard Business School Press, Boston.
- Baum, J.A.C. and H.A. Haveman (1997). 'Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990'. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 304-338.
- Baum, J.A.C. and S.J. Mezias (1992). 'Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990'. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 580-604.
- Baum, J.A.C. and J.V. Singh (1994a). 'Organizational niches and the dynamics of organizational founding'. *Organizational Science*, 5, pp. 483-501.
- Baum, J.A. C. and J.V. Singh (1994b) 'Organizational niches and the dynamics of organizational mortality'. *American Journal of Sociology*, 100, pp. 346-380.
- Beath, J. and Y. Katsoulacos (1991). *The economic theory of product differentiation*. Cambridge University Press.
- Caves, R.E. and M.E. Porter (1977). 'From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition'. *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.
- Cool, K. and I. Dierickx (1993). 'Rivalry, strategic groups, and firm profitability'. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 47-59.
- Chamberlin, E.H. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen, M.-J. (1996). 'Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration'. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 100-134.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition*. Free Press, New York.

- Deephouse, D.L. (1996). 'Does isomorphism legitimate?'. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1024-1039.
- Deephouse, D.L. (1999). 'To be different, or to be the same? It's a question (a theory) of strategic balance'. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 147-166.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983). 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160
- Economía de las Comunidades Autónomas (1999). Papeles de Economía Española, nº18, ed: Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas.
- Finkelstein, S. and D.C. Hambrick (1990). 'Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion'. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 484-503.
- Gimeno, J. and C.Y. Woo (1996). 'Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive deescalation'. *Organization Science*, 7, pp. 322-341.
- Graitson, D. (1982). 'Spatial competition a la Hotelling: A selective survey'. *Journal of Industrial Economics*, 31, pp:13-25.
- Green, W.H. (1999). *Análisis econométrico*. Prentice Hall, Madrid.
- Hambrick, D.C. and R. A. D'Aveni (1992). 'Top management team deterioration as a part of the downward spiral of large bankruptcies'. *Management Science*, 38, 99:1445-1466.
- Hay, D. (1976). *Sequential entry and entry deterring strategies in spatial competition*. Oxford Economic Papers, 28, pp: 240-257.
- Hannan, M.T. and J.H. Freeman (1977). 'The population ecology of organizations'. *American Journal of Sociology*, 83, pp. 929-984.
- Hannan, M.T. and J.H. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Hannan, M.T. and J. Ranger-Moore (1990). 'The ecology of organizational size distribution'. *Journal of Mathematical Sociology*, 15, pp. 65-89.
- Hotelling, H. (1929). 'Stability in competition', *Economic Journal*, 39, pp. 41-57.

- Lant, T.K. & J.A.C. Baum (1995). 'Cognitive sources of socially constructed competitive groups: Examples from the Manhattan hotel industry'. In W. R. Scott and S. Christensen (eds,). *The institutional Construction of Organization*. Sage, Thousand Oaks, CA, . pp. 15-38.
- Leifer, E.M. (1985). 'Markets and mechanisms: Using a role structure', *Social Forces*, 64, pp. 442-472.
- Lomi, A. (1995). 'The population ecology of organizational founding. Location dependence and unobserved heterogeneity', *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 111-144.
- Meyer, J.W. and B. Rowan (1977). 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Miles, R.E. and C.C. Snow (1978). *Organization strategy, structure and process*. McGraw Hill. New York.
- Miller, D. and M-J. Chen (1995). 'Nonconformity in competitive repertoires', *Academy of Management Proceedings*, pp. 256-260.
- Newman, H.H. (1978). 'Strategic groups and the structure and performance relationship?', *Review of Economics and Statistics*, 60, pp. 417-427.
- Novales A. (1994). *Econometría*. McGraw-Hill, Madrid.
- Peteraf, M.A. (1993a). 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view'. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Porac, J.F. and H. Thomas (1994). 'Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city', *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 54-66.
- Porac, J.F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and A. Kanfer (1995). 'Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers'. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 203-229.
- Porter, M.E. (1976). *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1991). 'Towards a dynamic theory of strategy'. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-118.

- Rao, V.R. (1984). 'Pricing research in marketing: The state of the art'. *Journal of Business*, 57, pp: 539-560.
- Shaw, R.W. (1982). 'Product Proliferation in Characteristics Space. The UK Fertiliser Industry'. *The Journal of Industrial Economics*, 39, pp. 69-91
- Walton, E.J. (1986). 'Managers, prototypes of financial firms'. *Journal of Management Studies*, 23, pp. 679-698.
- Weber, A. (1929). *Theory of the location of industries*. University of Chicago Press, Chicago,
- White, H.C. (1982). 'Where do markets come from?'. *American Journal of Sociology*, 87, pp. 517-547.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de las variables de estudio [1990-1998]

	Min	Max	Media	Desv	Dgeo1	Dpre1	Dtama1	Dserv1	Dgeo2	Dpre2	Dtama2	Dserv2	Dgeo3	Dpre3	Dtama3	Dserv3	Dcentro	Precio	Tama	Servicio	Categ	Año	Muere	Cadena	Dens	Nacim	Muerte	Chama	Castell	Chamb	Salama	Retiro	Centro	Sur	Aeropu	Oeste	PIB
Dgeo1	.46	13.14	2.20	2.11																																	
Dpre1	.91	22.05	2.80	2.47	.300**																																
Dtama1	.04	8.38	.98	.86	.171**	.154*																															
Dserv1	.00	3.91	1.54	1.19	.632**	.494**	.248**																														
Dgeo2	.05	1.33	.98	1.42	.906**	.131*	.132*	.374**																													
Dpre2	.14	16.42	2.49	2.39	.327**	.867**	.135*	.463**	.185**																												
Dtama2	.04	8.29	.97	.89	.239**	.162*	.947**	.270**	.182**	.181**																											
Dserv2	.00	3.91	1.49	1.19	.646**	.474**	.239**	.983**	.394**	.486**	.281**																										
Dgeo3	.05	1.33	.98	1.42	.906**	.131*	.132*	.374**	1.00**	.185**	.182**	.394**																									
Dpre3	.00	1.34	1.16	1.26	.360**	.871**	.158*	.558**	.177**	.754**	.204**	.542**	.177**																								
Dtama3	.02	6.20	.31	.57	.124	.098	.902**	.162	.100	.085	.863**	.157*	.100	.171**																							
Dserv3	.00	3.52	1.40	1.09	.606**	.468**	.258**	.968**	.350**	.431**	.288**	.956**	.350**	.586**	.192**																						
Dcentr	.06	13.58	1.95	2.38	.974**	.262**	.153*	.546**	.895**	.298**	.243**	.565*	.895**	.334**	.129*	.531**																					
Precio	.48	3.32	4.26	4.36	.398**	.848**	.173**	.609**	.179**	.728**	.222**	.594**	.179**	.962**	.177**	.641**	.364**																				
Tama	.06	9.45	1.12	1.34	.279**	.155*	.757**	.289**	.239**	.149*	.727**	.290**	.239**	.232**	.774**	.325**	.279**	.246**																			
Servici	.00	27.00	7.04	5.76	.528**	.527**	.233**	.778**	.307**	.433**	.277**	.740**	.307**	.709**	.227**	.807**	.477**	.763**	.299**																		
Categ	1.00	5.00	3.30	1.06	.148*	.336**	.172**	.212**	.111	.337**	.216**	.211**	.111	.530**	.299**	.302**	.183**	.485**	.327**	.406**																	
Año	5.00	97.00	57.51	21.39	.538**	.476**	.025	.779**	.235**	.451**	.057	.767**	.235**	.515**	.013	.752**	.456**	.586**	.156*	.630**	.149*																
Muere	.00	1.00	.48	.50	-.338**	-.276**	-.217**	-.480**	-.197**	-.274**	-.248**	-.475**	-.197**	-.397**	-.275**	-.495**	-.297**	-.425**	-.296**	-.464**	-.393**	-.438**															
Caden	.00	1.00	.12	.33	.298**	.365**	.206**	.486**	.082	.311**	.243**	.467**	.082	.473**	.171**	.493**	.271**	.583**	.223**	.614**	.175**	.509**	-.308**														
Dens	1.00	138.0	92.42	38.51	.397**	.218**	-.094	.515**	.191**	.248**	-.060	.514**	.191**	.259**	-.031	.492**	.363**	.296**	.107	.361**	.171**	.836**	-.318**	.233*													
Naci	.00	14.00	4.15	3.30	-.119	-.180**	-.220**	-.302**	-.054	-.116	-.213**	-.306**	-.054	-.205**	-.138*	-.300**	-.083	-.226**	-.214**	-.215**	-.017	.047	.182**	-.150*	.315**												
Muert	.00	1.00	2.36	2.81	.022	-.113	.012	.031	-.030	-.107	.035	.020	-.030	-.101	.035	0.23	.023	-.105	.072	-.012	-.028	.239**	-.031	-.062	.522**	.399**											
Cham	.00	1.00	.02	.14	.222**	-.012	.036	.171**	.088	.021	.112	.176**	.088	.047	.015	.192**	.254**	.052	.048	.076	-.014	.144*	-.083	.124	.092	-.096	.044										
Castel	.00	1.00	.12	.32	.137*	.310**	.120	.185**	.063	.280**	.179**	.191**	.063	.325**	.112	.193**	.198**	.286**	.161*	.166*	.317**	.156*	-.091	.103	.211**	.082	.088	-.054									
Chama	.00	1.00	.05	.22	.016	.106	-.044	.167*	.001	.195**	-.047	.194**	.001	.069	-.037	.134*	.019	.084	-.013	.015	-.029	.169**	-.030	.090	.163*	.042	.080	-.034	-.085								
Salam	.00	1.00	.06	.24	.038	.031	.088	.095	.022	.118	.103	.109	.022	.108	.088	.107	.069	.060	.101	.061	.156*	.082	-.146*	-.044	.093	-.038	-.058	-.038	-.095	-.060							
Retiro	.00	1.00	.03	.18	.032	-.004	-.033	.048	.043	.069	-.027	.061	.043	.063	-.008	.053	.011	.057	.004	.088	.080	-.002	.007	.002	.007	.013	.009	-.027	-.068	-.043	-.049						
Centr	.00	1.00	.54	.50	-.559**	-.347**	-.198**	.487**	-.477**	-.522**	-.308**	-.529**	-.477**	-.435**	-.206**	-.470**	-.592**	-.414**	-.290**	-.358**	-.313**	-.375**	.286**	-.195**	-.311**	.084	-.024	-.158*	-.393**	-.248**	-.279**	-.201**					
Prado	.00	1.00	.08	.28	-.110	.018	.107	-.061	-.088	.176**	.149*	-.043	-.088	.010	.142*	-.074	-.137*	-.011	.098	-.089	.029	-.116	.012	-.067	-.159*	-.106	-.142*	-.045	-.111	-.070	-.079	-.057	-.133*				
Sur	.00	1.00	.02	.14	.188**	-.021	.070	.115	.219**	-.068	.083	.116	.219**	-.022	.027	.105	.128*	-.007	.029	.055	-.070	.082	-.083	-.055	.041	-.087	.142*	-.022	-.054	-.034	-.038	-.027	-.064	-.045			
Aeropu	.00	1.00	.06	.24	.652**	.162*	.039	.329**	.599**	.158*	.062	.332**	.599**	.220**	.049	.320**	.676**	.281**	.067	.384**	.058	.299**	-.216**	.273**	.190**	-.054	-.021	-.038	-.095	-.060	-.068	-.049	-.114	-.079	-.038		
Oeste	.00	1.00	.01	.09	.320**	.036	-.001	.114	.422**	.059	.012	.125	.422**	-.005	-.032	.077	.291**	-.011	.170**	.039	-.026	.073	.004	-.034	.066	-.018	.005	-.014	-.034	-.021	-.024	-.017	-.040	-.028	-.014	-.024	
PIB	.00	3.40	1.12	.95	.585**	.562**	.173**	.881**	.276**	.518**	.202**	.868**	.276**	.616**	.102	.850**	.477**	.702**	.207**	.749**	.128*	.891**	-.464**	.599**	.541**	-.211**	.032	.156*	.092	.152*	.067	.024	-.395**	-.056	.121	.340**	.065

* $p < .01$ ** $p < .05$, $N = 237$

Tabla 2. Resultados de la estimación del modelo 1 ($R^2=.6601$) [1990-1998]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	-.0323	.3419*	.1017*	.2212***	.0365	.1314***
	-	-	(.1723)	(.1691)	(.0585)	(.0578)	(.0387)	(.0374)
DistanciaPrecio	-.0182	.0541	-	-	-.0303	-.0405	-.1063***	-.1992***
	(.0550)	(.0544)	-	-	(.0444)	(.0440)	(.0243)	(.0152)
DistanciaTamaño	.2397*	.4204***	-.1270	-.2970	-	-	.0524	.0400
	(.1114)	(.1098)	(.2641)	(.2598)	-	-	(.0595)	(.0586)
DistanciaServicios	.5668*	.8206***	-2.9367***	-4.1524***	.3456	.2701	-	-
	(.2865)	(.2775)	(.5635)	(.3511)	(.2316)	(.2289)	-	-
Categoría	-.0277	-.0951	.7323***	.8049***	.0703	.0790	.1087***	.1617***
	(.0825)	(.0822)	(.1691)	(.1679)	(.0663)	(.0662)	(.0407)	(.0390)
Muere	.0453	.0765	.1051	-.0043	-.1640	-.1596	-.0266	.0097
	(.1585)	(.1585)	(.3719)	(.3711)	(.1271)	(.1271)	(.0844)	(.0842)
Cadena	-.4782*	-.4579*	-.9831	-1.0161*	.4713*	.5128**	-.2692*	-.2445*
	(.2672)	(.2662)	(.6195)	(.6102)	(.2133)	(.2130)	(.1374)	(.1372)
Densidad	.0046	.0065*	-.0041	-.0038	-.0117***	-.0121***	.0020	.0005
	(.0031)	(.0031)	(.0074)	(.0072)	(.0023)	(.0023)	(.0016)	(.0016)
Nacimientos	.0386	.0582*	-.1787***	-.2566***	-.0025	-.0068	-.0595***	-.0592***
	(.0292)	(.0289)	(.0649)	(.0595)	(.0237)	(.0236)	(.0127)	(.0126)
Muertes	-.0759**	-.0893***	-.0260	.0114	.0917***	.0977***	-.0050	-.0028
	(.0307)	(.0306)	(.0731)	(.0731)	(.0238)	(.0238)	(.0166)	(.0166)
Chamartin	3.3682***	3.0465***	.8740	.4097	.6930	.2374	.3121	-.1983
	(.5901)	(.5889)	(1.4974)	(1.4886)	(.5127)	(.5115)	(.3375)	(.3357)
Castellana	1.2671**	.6773	3.7995***	4.1815***	1.2852***	1.1085***	.6972***	.6575**
	(.5313)	(.5281)	(1.1667)	(1.1508)	(.4194)	(.4181)	(.2665)	(.2615)
Chamberí	.5489	.1170	2.6104*	3.1759***	.9348	.8436*	.6008*	.5435*
	(.5110)	(.5088)	(1.1549)	(1.1359)	(.4050)	(.4043)	(.2569)	(.2556)
Salamanca	.7580	.3501	1.2872	1.6033	1.4278***	1.2866***	.2809	.1346
	(.4911)	(.4899)	(1.1480)	(1.1438)	(.3773)	(.3769)	(.2597)	(.2591)
Retiro	1.0818*	.7590	1.3261	1.5871	.8204*	.6539	.3857	.1870
	(.5307)	(.5296)	(1.2477)	(1.2374)	(.4268)	(.4263)	(.2796)	(.2793)
Centro	.0817	-.1898	.6005	.9034	1.1395***	1.0916***	.1178	.0597
	(.3553)	(.3546)	(.8303)	(.8293)	(.2675)	(.2674)	(.1884)	(.1881)
Prado	.1576	-.2135	1.0884	1.4427	1.4790*	1.4156***	.1712	.1274
	(.4328)	(.4317)	(1.0063)	(1.0052)	(.3225)	(.3224)	(.2291)	(.2283)
Sur	3.0523***	2.7544***	.3260	-.2822	.9937***	.5726	.0720	-.3710
	(.5698)	(.5692)	(1.4365)	(1.4346)	(.4860)	(.4850)	(.3260)	(.3246)
Aeropuerto	5.3370***	4.9394***	2.0678	.8505	.5126***	-.1628	.3486	-.2335
	(.4960)	(.4941)	(1.4592)	(1.4520)	(.5082)	(.5053)	(.3324)	(.3270)
Oeste	7.1877***	6.6078***	3.9007*	2.4506	.3710*	-.5228	.7451	.0041
	(.8473)	(.8440)	(2.2878)	(2.2721)	(.8051)	(.8017)	(.5192)	(.5120)
PIB	.00929	-.3829	4.4798***	5.4224***	-.1343	-.1119	1.0725***	1.1860***
	(.3453)	(.3368)	(.5672)	(.4190)	(.2785)	(.2756)	(.0806)	(.0715)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=237

Tabla 3. Resultados de la estimación del modelo 2 ($R^2=.5918$) [1990-1998]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	.1324	1.2266***	.2170***	.4494***	.0667	.3194***
	-	-	(.2501)	(.2196)	(.0828)	(.0786)	(.0596)	(.0510)
DistanciaPrecio	.0958	.2679***	-	-	-.0552	-.0930	-.1657***	-.2334***
	(.0838)	(.0744)	-	-	(.0728)	(.0720)	(.0363)	(.0170)
DistanciaTamaño	.3134***	.6312***	-.1100	-.5946*	-	-	.0329	-.0755
	(.1149)	(.1081)	(.3015)	(.2916)	-	-	(.0735)	(.0710)
DistanciaServicios	.9120**	1.2891***	-3.1306***	-3.9598***	.3116	.0076	-	-
	(.3551)	(.3047)	(.6458)	(.3015)	(.3156)	(.3115)	-	-
Categoría	-.0670	-.1809**	.5523***	.5855***	.0857	.1055	.1038**	.1333***
	(.0806)	(.0775)	(.1679)	(.1673)	(.0694)	(.0692)	(.0443)	(.0416)
Muere	.0609	.1194	-.0254	-.1343	-.1696	-.1713	-.0274	-.0215
	(.1463)	(.1461)	(.3720)	(.3710)	(.1256)	(.1256)	(.0907)	(.0906)
Cadena	-.3522	-.3264	-1.1395*	-.6031	.6321***	.6490***	-.3257*	-.1744
	(.2708)	(.2614)	(.6492)	(.6241)	(.2272)	(.2267)	(.1524)	(.1508)
Densidad	.0009	.0042	.0026	.0003	-.0120***	-.0112***	.0026	.0010
	(.0031)	(.0030)	(.0078)	(.0073)	(.0023)	(.0023)	(.0018)	(.0018)
Nacimientos	.0762**	.0999***	-.1637***	-.2439***	-.0018	-.0232	-.0582***	-.0610***
	(.0297)	(.0279)	(.0696)	(.0591)	(.0266)	(.0264)	(.0137)	(.0136)
Muertes	-.0696*	-.0873***	-.0661	.0317	.1071***	.1146***	-.0164	.0024
	(.0299)	(.0295)	(.0768)	(.0759)	(.0242)	(.0242)	(.0187)	(.0185)
Chamartin	.9128	.0844	2.0457	1.2167	1.1131*	.8334	.5348	.1546
	(.5953)	(.5819)	(1.4656)	(1.4380)	(.5085)	(.5069)	(.3535)	(.3498)
Castellana	-.0607	-1.1867*	3.9142***	3.9577***	1.3720***	1.3470***	.8717***	.8219***
	(.5735)	(.5437)	(1.1917)	(1.1593)	(.4760)	(.4740)	(.2957)	(.2842)
Chamberi	-.1129	-1.1172**	4.2863***	4.2752***	.8194	.8578*	1.0063***	.9426***
	(.5953)	(.5605)	(1.2021)	(1.1467)	(.5085)	(.5062)	(.2902)	(.2792)
Salamanca	-.0309	-.9432*	2.5191*	2.6424*	1.4413***	1.3786***	.5456*	.5070*
	(.5079)	(.4927)	(1.1721)	(1.1609)	(.4139)	(.4129)	(.2899)	(.2844)
Retiro	.3267	-.4333	2.7538*	2.3876*	.7388	.6473	.6665*	.4859
	(.5498)	(.5320)	(1.2687)	(1.2397)	(.4707)	(.4695)	(.3064)	(.3019)
Centro	-.0833	-.4292	.0988	.3861	.9928***	.9355***	.0339	.0172
	(.3260)	(.3238)	(.8281)	(.8275)	(.2631)	(.2630)	(.2023)	(.2022)
Prado	-.4665	-1.4264***	2.7491***	3.2959***	1.6274***	1.6626***	.5166*	.6654***
	(.4685)	(.4521)	(1.0410)	(1.0378)	(.3714)	(.3704)	(.2676)	(.2566)
Sur	2.5045***	2.0541***	-.2614	-2.6876*	.7103	.0278	-.0436	-.8060
	(.5346)	(.5316)	(1.4962)	(1.4680)	(.5049)	(.4992)	(.3657)	(.3567)
Aeropuerto	3.3846***	2.5964***	2.1737	-1.4735	.2345	-.5839	.4553	-.5285
	(.5129)	(.4941)	(1.4854)	(1.4170)	(.5299)	(.5211)	(.3660)	(.3418)
Oeste	5.7544***	4.5330***	4.2560*	-2.1176	-.2335	-1.5642*	.8957	-.7586
	(.8901)	(.8535)	(2.5258)	(2.4037)	(.9148)	(.9007)	(.6238)	(.5796)
PIB	-1.0331**	-1.6415***	4.0900***	4.9540***	-.0267	.3029	1.0890***	1.2143***
	(.4092)	(.3577)	(.6173)	(.3779)	(.3652)	(.3605)	(.0849)	(.0716)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$ En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados $N=237$

Tabla 4. Resultados de la estimación del modelo 3 ($R^2=.6855$) [1990-1998]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	-.1141	-.2124**	.0748	.1268*	.0561	.1021*
	-	-	(.0846)	(.0839)	(.0575)	(.0569)	(.0527)	(.0515)
DistanciaPrecio	-.0957	-.1893**	-	-	-.0299	.0327	-.0720	-.2303***
	(.0767)	(.0761)	-	-	(.0530)	(.0527)	(.0478)	(.0450)
DistanciaTamaño	.2134	.3067*	-.1019	.0516	-	-	.1798*	.4772***
	(.1412)	(.1400)	(.1436)	(.1429)	-	-	(.0867)	(.0770)
DistanciaServicios	.3573*	.4283*	-.5467***	-.8785***	.4014***	.7111***	-	-
	(.2105)	(.2062)	(.2106)	(.1984)	(.1410)	(.1253)	-	-
Categoría	.0003	.0248	.5932***	.6320***	.0594	-.0222	.1720***	.2154***
	(.0808)	(.0803)	(.0673)	(.0666)	(.0553)	(.0538)	(.0455)	(.0445)
Muere	.0196	.0525	.0412	.0482	-.1768**	-.1622*	-.0107	.0694
	(.1322)	(.1322)	(.1336)	(.1336)	(.0894)	(.0893)	(.0836)	(.0832)
Cadena	-.4745**	-.4646*	.0943	-.0447	.3427**	.4054***	-.1598	-.1720
	(.2145)	(.2143)	(.2203)	(.2199)	(.1464)	(.1462)	(.1363)	(.1356)
Densidad	-.0003	-.0006	-.0055*	-.0042*	-.0051***	-.0053***	.0023	.0025
	(.0025)	(.0025)	(.0025)	(.0024)	(.0016)	(.0016)	(.0015)	(.0015)
Nacimientos	.0358	.0404*	-.0336	-.0488*	.0099	.0265*	-.0542***	-.0522***
	(.0226)	(.0224)	(.0228)	(.0225)	(.0156)	(.0152)	(.0124)	(.0124)
Muertes	-.0625**	-.0676***	-.0019	-.0121	.0477***	.0489***	-.0003	-.0124
	(.0249)	(.0248)	(.0257)	(.0257)	(.0168)	(.0168)	(.0161)	(.0159)
Chamartin	1.8345***	1.6641***	-.5413	-.1945	-.1100	-.3198	.2761	-.0910
	(.4742)	(.4739)	(.5021)	(.5012)	(.3431)	(.3424)	(.3132)	(.3123)
Castellana	1.1533***	1.0712***	.1108	.2764	.1924	.0477	.1175	-.1082
	(.3681)	(.3680)	(.3846)	(.3843)	(.2613)	(.2610)	(.2402)	(.2397)
Chamberí	1.0241***	.9129**	-.4938	-.3518	.0842	.0088	.0191	-.2408
	(.3819)	(.3819)	(.3937)	(.3935)	(.2693)	(.2692)	(.2475)	(.2472)
Salamanca	.9047**	.7837*	-.4689	-.3899	.3246	.2714	-.0728	-.3809
	(.3754)	(.3753)	(.3853)	(.3852)	(.2617)	(.2616)	(.2420)	(.2414)
Retiro	1.2100***	1.1023***	-.4467	-.2815	.0497	-.0389	.0211	-.2377
	(.4177)	(.4177)	(.4330)	(.4328)	(.2959)	(.2958)	(.2718)	(.2715)
Centro	.2803	.1672	-.9547***	-.9726***	.2184	.2771	-.1976	-.4504**
	(.2825)	(.2822)	(.2765)	(.2764)	(.1939)	(.1936)	(.1772)	(.1766)
Prado	.4100	.2865	-.7773	-.8456**	.5450**	.6027***	-.3070	-.6348***
	(.3404)	(.3400)	(.3404)	(.3398)	(.2294)	(.2289)	(.2124)	(.2114)
Sur	3.0829***	2.9186***	-.8394	-.5357	.0406	-.0816	-.2458	-.7160*
	(.4600)	(.4598)	(.5297)	(.5285)	(.3635)	(.3626)	(.3324)	(.3308)
Aeropuerto	4.3133***	4.1868***	-.0619	.4311	-.1326	-.4126	-.0810	-.5186
	(.3767)	(.3766)	(.5288)	(.5268)	(.3600)	(.3588)	(.3307)	(.3278)
Oeste	7.2804	7.1228***	-.0381	.7810	-.4555	-.8895	-.2015	-.8138
	(.6481)	(.6480)	(.9015)	(.8982)	(.6125)	(.6103)	(.5635)	(.5582)
PIB	-.2784	-.2604	1.2444***	1.5045***	-.2879*	-.5850***	.8674***	.9968***
	(.2154)	(.2118)	(.1962)	(.1877)	(.1464)	(.1350)	(.0719)	(.0707)

*** $p<.005$ ** $p<.01$ * $p<.05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=237

CAPÍTULO 3

MADUREZ DE LA INDUSTRIA Y ESTRATEGIAS DE SIMILITUD VS DIFERENCIACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

El capítulo anterior describe las estrategias de posicionamiento fundacional de una población a partir de la agregación de los comportamientos individuales de sus componentes en el momento de entrada al sector, independientemente de cuándo ocurrieron dichas entradas. En este capítulo se introduce el factor de madurez de la industria para distinguir los comportamientos estratégicos de similitud o diferenciación. Dado que las condiciones del entorno cambian en el tiempo, consideramos conveniente realizar un corte temporal en el período de estudio y replicar el análisis para las fundaciones ocurridas con anterioridad y posterioridad a dicho corte. Este corte temporal distinguirá dos fases en la industria hotelera. Una etapa inicial con pocas fundaciones, y una segunda fase de desarrollo masivo del sector con muchas fundaciones de hoteles. De esta forma, se introduce la dimensión temporal que distingue entre diferentes grados de madurez del sector.

La introducción de la variable tiempo en el análisis nos permitirá detectar cambios en las estrategias de posicionamiento fundacional de las empresas, que son a la vez causa y efecto de las variaciones de su entorno. En los trabajos existentes sobre dinámica poblacional, desde el marco de la ecología de las organizaciones, se identifican tres

procesos determinantes de la evolución de las poblaciones: el proceso de legitimación, el proceso de competencia y el proceso de selección. Los trabajos ecológicos de dependencia de la densidad que han analizado la distribución en el tiempo de la densidad en diferentes sectores de la industria, coinciden en el siguiente comportamiento: en sus inicios, la población comienza creciendo lentamente. Transcurrida esta primera etapa de fundación, legitimación y consolidación de la masa crítica de clientes potenciales, la población crece a ratios cada vez mayores, hasta que alcanza un tamaño a partir del cual decrece. Este retroceso se explica, en parte, por la salida de empresas que fracasan en el proceso de competencia, una vez que los límites de capacidad sostenible han sido alcanzados (Dovre, Kim & Hannan, 2001). Estos autores demuestran la existencia de otro efecto indirecto de la competencia en los mayores ratios de fracaso. El aumento de la intensidad en la competencia empuja a las empresas existentes a cambiar sus posiciones y la amplitud de su nicho. Las empresas buscan otras posiciones fuera del mercado saturado, y este proceso implica particionamiento de recursos. El efecto indirecto se produce por el aumento del riesgo de fracaso de la empresa que acomete el cambio, por su mayor exposición a los procesos de selección del entorno. Un análisis de los riesgos de fracaso de las empresas a lo largo de la historia del sector, permite contrastar estas hipótesis. No realizamos en este capítulo un análisis de supervivencia y nos limitamos a diferenciar comportamientos de las empresas en dos etapas de la evolución del sector. A pesar de ello, nuestros análisis pueden aportar algunos resultados de dinámica evolutiva en los sectores industriales.

3.2. TEORÍA

Según Stinchcombe (1965), la estructura de una empresa refleja las condiciones y características del entorno existentes en su momento de entrada al sector. Si la hipótesis de *inercia estructural* es cierta, estas características fundacionales prevalecerán a lo largo de la historia completa de la empresa. Según este planteamiento la heterogeneidad intra-industrial es consecuencia de la acción conjunta de un proceso de selección y la aparición esporádica en el tiempo de empresas.

Uno de los temas centrales de la Ecología de las Organizaciones es el análisis de la evolución en el tiempo de las poblaciones. Los trabajos empíricos de ecología de las organizaciones formulan hipótesis sobre los efectos que los procesos de competencia, legitimidad, selección y diferenciación producen en los ratios de fracaso y fundación de las poblaciones de empresas

No es este capítulo un estudio típico de ecología de las organizaciones. No explicamos la ocurrencia de apariciones de empresas, ni sus riesgos de fracaso, ello requeriría otro tipo de análisis econométrico. Nuestro análisis consiste en explicar los comportamientos de diferenciación de las empresas en función del tiempo, mediante una comparación de decisiones fundacionales de empresas. Estas decisiones hacen referencia a su posicionamiento en el mercado y tienen lugar en diferentes momentos del tiempo a lo largo del intervalo (1936-1998). La estimación de dos regresiones para datos pertenecientes a distintos intervalos del tiempo, contribuirá al estudio de los siguientes aspectos:

1. En los trabajos empíricos de ecología de las organizaciones son escasos los estudios sobre apariciones de empresas, debido a la complejidad que plantean dichos análisis. Esta escasez contrasta con el abundante número de trabajos que explican riesgos de fracaso de las empresas mediante la aplicación de análisis econométricos de supervivencia. Sin utilizar este tipo de técnicas de medición de ocurrencia de sucesos, los resultados de nuestro análisis suponen una contribución al conocimiento del fenómeno de aparición de nuevas empresas en los sectores industriales. En concreto este apartado, en el que se introduce la variable tiempo, nos permitirá detectar los posibles cambios producidos en las estrategias de posicionamiento fundacional consecuencia de la evolución de la industria.
2. Los análisis ecológicos han supuesto que la exposición de las empresas a los procesos de selección del entorno aumenta el riesgo de fracaso de los sectores industriales. Nuestro estudio propone una forma de analizar cómo selecciona el entorno, mediante la deducción de las condiciones de adaptación que impone el entorno a través de la observación de los comportamientos fundacionales en las nuevas empresas. Los resultados de Dobrev, Kim & Hannan (2001) muestran que en

un sector maduro, que ha alcanzado su máxima cota capacidad sostenible, tiene lugar un proceso de particionamiento de recursos desde el centro a la periferia, protagonizado por las nuevas entradas de empresas especialistas al sector. El cambio desde el centro a la periferia se plantea arriesgado, sobretudo para las empresas especialistas. Si el riesgo de fracaso que implica el cambio supera las mejores condiciones de supervivencia que ofrece la nueva localización, entonces la especialización en la periferia es una estrategia favorable únicamente para las nuevas empresas. Este resultado corrobora la hipótesis de inercia estructural de Stinchombe (1965). Si estos supuestos son ciertos, el análisis de los comportamientos fundacionales de un sector aportará la información necesaria para extraer conclusiones relevantes.

3. La teoría de dependencia de la densidad asume que la legitimación de una forma organizativa es un proceso de repetición, es decir, que la legitimidad aumenta cuanto mayor sea el número de empresas que repliquen dicha forma organizativa. Sin embargo, otros trabajos han demostrado que la legitimidad de una forma organizativa aumenta con el tiempo y no por su replicación en diferentes empresas. Por tanto, cualquier estudio del proceso de legitimidad de una forma organizativa o de un nuevo producto debe tener en cuenta, además de la densidad, el tiempo transcurrido. El corte temporal de este capítulo nos permite introducir la dimensión tiempo en el análisis..

3.2.1. La perspectiva de dependencia de la densidad

La teoría ecológica de dependencia de la densidad (Hannan & Freeman, 1989 y Carroll & Hannan, 1989) explica la evolución de las poblaciones a partir de los procesos de competencia y legitimidad. Esta perspectiva combina ideas ecológicas con conceptos provenientes de la teoría neoinstitucional.

Esta perspectiva utiliza la densidad (medida por el número de empresas existente en un sector) como variable explicativa de los procesos de competencia y legitimidad, y representa la evolución mediante los riesgos de fracaso de la población. Los trabajos empíricos que contrastan la teoría (Carroll and Hannan, 1989; Delacroix, Swaminathan and Solt, 1989) construyen una función en la que la variable dependiente es el riesgo de

fracaso y la variable independiente es la densidad. Esta función es utilizada para contrastar las siguientes hipótesis: 1) Efecto negativo de la legitimidad y efecto positivo de la competencia sobre el riesgo de fracaso de la población. 2) Hasta cierto nivel de densidad poblacional máxima, la presión del proceso de legitimidad es superior a la presión de la competencia. Una vez alcanzada dicha cota máxima de densidad poblacional, los efectos de la competencia superarán a los del proceso de legitimidad.

Uno de los puntos fuertes de la teoría de dependencia de la densidad es su generalidad, aunque es por esta característica precisamente por la que ha recibido sus mayores críticas de autores que la califican de teoría simple y alejada de la realidad. Por ejemplo, se ha cuestionado si realmente la densidad constituye una medida adecuada de los procesos de competencia y legitimidad (Zucker, 1989). En este sentido, hay trabajos que demuestran la dependencia temporal del proceso de legitimidad, y no de la densidad de empresas. A pesar de todo, Singh (1993) considera que la teoría de dependencia de la densidad constituye un marco teórico adecuado para analizar la evolución de los sectores industriales.

La hipótesis general que se trata de testar en este capítulo es que el grado de madurez de la industria afectará a las estrategias fundacionales de localización y posicionamiento del producto. Así, cuando el sector industrial no es maduro, es decir, existen pocas empresas y la intensidad competitiva es baja, las nuevas empresas seguirán una estrategia de similitud frente a las ya establecidas. Por el contrario, cuando en una industria se alcanza una densidad importante y los efectos de la intensidad competitiva son fuertes, la estrategia fundacional de las nuevas empresas entrantes sería diferenciarse de sus competidoras ya establecidas.

3.2.2. Localización del producto en un espacio multidimensional

Existe un elevado número de trabajos teóricos centrados en el análisis de la distribución de productos competitivos en un espacio multidimensional. Sin embargo, el número de trabajos empíricos no es tan abundante. El modelo de competencia espacial de Hotelling (1929), la función de demanda de características del producto de Lancaster (1966) y el modelo de diferenciación del producto de Chamberlin (1933) son los tres pilares teóricos fundamentales sobre los que se basa la investigación existente sobre el tema.

La incorporación de nuevos supuestos y resultados a los modelos básicos teóricos hacen extensible su aplicación a un número mayor de situaciones. Por ejemplo, Hay (1976) introduce en el modelo de competencia espacial de Hotelling, el supuesto de existencia de costes de relocalización, lo que le permite examinar la decisión de localización de empresas cuando la decisión de cambio de localización es económicamente inviable. Sus resultados muestran que la localización de las empresas sigue las pautas de la distribución de la demanda. Así, si la demanda se distribuye de manera uniforme a lo largo del mercado, entonces la distribución de las empresas es también uniforme en este mercado. Mientras que, si la demanda no se encuentra uniformemente distribuida en el mercado, entonces se formarán clusters de empresas en las áreas de mayor densidad de demanda y la distancia entre empresas aumentará en las áreas de menor densidad de la demanda. La principal limitación del trabajo de Hay (1976) es que asume que la distribución de la demanda viene dada y no tiene en cuenta la habilidad de las empresas para modificarla, mediante la publicidad, el marketing y otro tipo de estrategias (Shaw, 1982).

En nuestro trabajo introducimos los resultados de Hay (1976), y asumimos que la localización de las empresas en el espacio geográfico y de producto sigue las pautas de la distribución de la demanda en estas dimensiones. La razón de introducir este supuesto es su ajuste al comportamiento real observado en las empresas del sector que nos ocupa. La demanda es función de las características del producto, tal y como predice el modelo planteado por Lancaster (1966). Así por tanto, la localización del producto de las empresas hoteleras dependerá de la distribución de la demanda en estas dimensiones.

Pero además, el sector hotelero se caracteriza porque la localización geográfica de la empresa es una característica clave del producto. Dicho de otra manera, la demanda de alojamientos es función del área geográfica considerada (Lancaster, 1966). Cada zona geográfica, en función de su atractivo turístico y de sus infraestructuras, atrae a un determinado segmento de la demanda. Esta es la causa que explica la concentración geográfica de empresas hoteleras con características similares, que deja patente la estrategia de aglomeración en el sector hotelero. Por tanto, la decisión de localización

geográfica de la empresa hotelera será determinante de su posición en el espacio de producto (utilizamos este criterio para interpretar los resultados obtenidos de la regresión de los modelos formulados).

3.3. REGRESIONES

Las regresiones del capítulo anterior se estiman con datos de fundaciones ocurridas en cualquier momento del tiempo entre los años 1936 y 1998. Su estimación es un resumen independiente del tiempo. Esta agregación no permite detectar ningún cambio en el comportamiento de las empresas analizadas. El análisis que presentamos a continuación constituye una extensión del capítulo anterior, en el sentido de que se estiman los mismos modelos de regresión pero separando los datos por años. La partición temporal de los datos nos permitirá detectar la existencia de variaciones en los comportamientos estratégicos de las empresas hoteleras y estudiar el tipo de cambios producidos.

En sus comienzos, una demanda extranjera de sol, playa y reducidos precios eran las bases sobre las que se sostenía el sector turístico español. La estructura del sector hotelero español se caracterizaba por una planta hotelera de baja calidad, muy poco diferenciada y situada en las principales zonas turísticas de sol y playa. La principal y casi única forma de competir era vía precios. Sin embargo, el posterior y progresivo encarecimiento de los precios españoles fueron un freno decisivo a la demanda del sector. La menor demanda y la entrada de nuevos competidores al sector aumentó la rivalidad existente, exigiendo a las empresas la búsqueda de nuevas y reales ventajas competitivas. El resultado se tradujo en un aumento de la diferenciación. En la actual situación, la fijación de precios inferiores a los de la competencia ya no asegura niveles de ocupación, y las empresas deben esforzarse por ofrecer un producto más acorde a las necesidades de sus clientes. Hoy en día, la diferenciación es una estrategia que aumenta la probabilidad de supervivencia de las empresas en el largo plazo.

La decisión de realizar el corte temporal en 1970 no ha sido arbitraria. Se han realizado varias regresiones en diferentes cortes temporales y el mayor cambio en resultados se observa al dividir los datos en 1970.

3.4. RESULTADOS

Las Tablas 5 y 6 muestran los estadísticos descriptivos (media, desviación, valores mínimo y máximo) de las variables para los datos de los hoteles nacidos con anterioridad a 1970, y para los datos de los hoteles nacidos a partir de esta fecha. Las Tablas 7, 8 muestran los coeficientes estimados, por el método de MC2E y por el método de MC3E, del modelo 1 para cada una de las dos submuestras. Las Tablas 9 y 10 estiman el modelo 2 con las dos submuestras y las Tablas 11 y 12, el modelo 3.

A continuación comentamos los resultados obtenidos de la estimación. La exposición de los resultados se realiza de forma separada para cada uno de los tres modelos. Dentro de cada modelo, se comentan los resultados ecuación por ecuación de las cuatro que componen el sistema y para las dos submuestras, lo que nos permitirá su comparación:

Modelo 1

- **Distancia Geográfica:** Para la muestra anterior a 1970, obtenemos la tendencia pasada a la concentración geográfica de hoteles similares en precios y tamaño. Mientras que, en la segunda muestra, obtenemos una tendencia a la concentración geográfica de hoteles de tamaño similar, pero diferenciados en precios y servicios. Estos resultados demuestran la evolución creciente que ha seguido el proceso de diferenciación en la industria hotelera de Madrid.
- **Distancia Precio:** Con respecto a los hoteles más antiguos, se obtiene que, en el momento de su fundación, a menor diferenciación geográfica, en tamaño y servicios, menor diferenciación en precios. Mientras que, para la muestra de hoteles más recientes, se obtiene que los hoteles deciden precios similares, si son similares en la dimensión tamaño, pero diferentes en servicios y posición geográfica al resto. De nuevo estos resultados ponen en evidencia un cambio en el comportamiento estratégico de los hoteles. En los primeros años de desarrollo de esta industria, la diferenciación de los hoteles era menor que la que se observa en años posteriores.
- **Distancia Tamaño:** De los resultados obtenidos para la primera muestra, se observa que la similitud geográfica y la similitud en precios aumentaban la similitud en tamaño de los nuevos hoteles. Los resultados de la segunda muestra, indican que la

similitud geográfica, en precios y servicios aumenta a su vez la similitud en tamaño. Así por tanto, mientras que, para el resto de dimensiones consideradas, el corte nos ha permitido detectar cambios en el comportamiento estratégico de los hoteles, resulta interesante comprobar cómo para el caso de la variable tamaño el comportamiento sigue siendo el mismo. La explicación que encontramos a este resultado es que la decisión sobre la dimensión del establecimiento hotelero no es una variable clave en el comportamiento estratégico de los hoteles en la población que estamos analizando.

- **Distancia Servicios:** Los resultados de la estimación para los hoteles más antiguos muestran que hoteles similares en precios, escogen servicios similares. Mientras que, para los hoteles más recientes se obtiene que los hoteles similares en tamaño, pero diferenciados en precios y posición geográfica, escogen posiciones similares en servicios respecto al resto. De nuevo, para la variable servicios estos cambios muestran un aumento de la diferenciación del sector hotelero en el tiempo.

Modelo 2

- **Distancia Geográfica:** Para la muestra de hoteles nacidos antes de 1970 obtenemos que la similitud en tamaño del nuevo hotel con respecto a sus diez competidores más cercanos, aumenta su proximidad geográfica a estos competidores. Sin embargo, los resultados para los hoteles nacidos con posterioridad a esta fecha, muestran que la concentración geográfica exige además de la similitud en tamaño, diferenciación en precios y servicios.
- **Distancia Precio:** Para los hoteles nacidos antes de 1970, obtenemos que la diferenciación en servicios con respecto a sus diez competidores más cercanos, aumenta su similitud en precios. Mientras que, para los hoteles nacidos con posterioridad a esta fecha, la similitud en precios, respecto a sus diez competidores más próximos, también aumenta con la diferenciación en servicios, pero aumenta todavía más si existe diferenciación geográfica y similitud en tamaño. Es decir, los hoteles diferenciados en servicios y en posición geográfica y de tamaños similares, tienden a fijar precios similares a los de sus competidores más cercanos.
- **Distancia Tamaño:** En los hoteles nacidos con anterioridad a 1970, se observa cómo cuanto mayor sea su diferenciación en servicios y su proximidad geográfica a sus

diez competidores más próximos, más similar será el nuevo hotel respecto a éstos en tamaño. Mientras que, para los hoteles más recientes se obtienen idénticos resultados a los obtenidos en el modelo 1, es decir, que la similitud geográfica, en servicios y en precio aumenta la similitud en tamaño. La relación negativa tamaño-servicios de hoteles próximos geográficamente para la muestra de hoteles nacidos con anterioridad a 1970, es positiva para los hoteles nacidos con posterioridad a esta fecha. Nos parece más lógico el resultado obtenido para la segunda muestra por dos razones: primero, porque consideramos que el tamaño no es una variable estratégica clave para los hoteles en Madrid. El tamaño de los hoteles de Madrid es bastante similar, todos ellos poseen una dimensión entre media y pequeña. Pocos son los hoteles que se diferencian de manera importante en esta dimensión. Aunque esta situación pudiera cambiar en un futuro, de hecho, en ciudades como Manhattan, la variación en el tamaño de sus hoteles es un factor importante. Y segundo, aunque pequeñas, estas variaciones en tamaño pensamos deben ir positivamente correlacionadas con las variaciones en servicios.

- **Distancia Servicios:** Los hoteles nacidos antes de 1970, con diferencias en precios respecto a sus diez competidores más próximos, ofertaban servicios similares. Mientras que, para las entradas más recientes, la similitud en servicios aumentó con la similitud en tamaño, la diferenciación en precios y en localización geográfica.

Modelo 3

- **Distancia Geográfica:** La concentración geográfica de hoteles nacidos con anterioridad a 1970, era una tendencia de hoteles similares en precio, en tamaño con una oferta de servicios diferenciada, respectivamente a sus competidores más cercanos en cada dimensión. Mientras que, la concentración geográfica de los hoteles nacidos con posterioridad a esta fecha, es una tendencia que se observa en hoteles con precios diferentes. Por tanto, la estimación de este último modelo, cuyo criterio se basa en la comparación de hoteles por su proximidad en cada dimensión, detecta un cambio en la variable estratégica de diferenciación, que en los primeros años, estaba fundamentada en la oferta de servicios, y posteriormente pasó a ser el precio. •

Distancia Precio: Para la primera muestra de hoteles, se obtiene que la proximidad geográfica respecto a los diez competidores más cercanos y la similitud en servicios con respecto a los de su categoría, aumenta la similitud en precio del

nuevo hotel con respecto a los de los sus competidores más cercanos en esta dimensión. Sin embargo, para la muestra posterior obtenemos que cuanto mayor sea la diferenciación geográfica y en tamaño, mayor será la similitud en precio del nuevo hotel. Este resultado vuelve a mostrar la disminución en el tiempo del grado de similitud entre hoteles.

- **Distancia Tamaño:** para los hoteles más antiguos, la similitud geográfica del nuevo hotel con respecto a sus competidores más cercanos, aumenta su similitud en tamaño respecto a sus competidores más cercanos en esta dimensión. Mientras que, para los nuevos hoteles, la diferenciación en precios y la similitud en servicios, aumenta la similitud en tamaño del nuevo hotel. De nuevo, se observa una importancia creciente en el tiempo de la variable precio como estrategia de diferenciación.
- **Distancia Servicios:** Para los hoteles más antiguos, la similitud en servicios con respecto a los hoteles de su misma categoría aumenta con la similitud en precios y con la diferenciación geográfica. Mientras que, para la segunda muestra, se obtiene que la similitud en tamaño aumenta la similitud en servicios del nuevo hotel.

3.5. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

En este capítulo adoptamos un criterio alternativo al utilizado en el capítulo anterior para el análisis del comportamiento fundacional de las empresas. Supondremos, para la interpretación de los resultados, que las estrategias de localización fundacional, geográfica y de producto, son adoptadas por la empresa según el siguiente orden: las nuevas empresas primero deciden su localización geográfica y en segundo lugar, y en función de la primera decisión, deciden su estrategia de producto. Este criterio facilita la comparación de los resultados así como su interpretación, aunque contradice el supuesto de simultaneidad en la toma de decisiones implícito de los modelos formulados y estimados.

El supuesto de orden establecido es una forma de caracterizar el proceso de toma de decisiones de una empresa en el momento de entrada al sector, que a nuestro juicio tiene sentido considerar dadas las características del tipo de sector que estamos analizando. La localización geográfica de la empresa hotelera es un factor clave en sus resultados futuros, por cuanto afecta a su nivel y tipo de demanda, a sus costes y al grado de

rivalidad al que la empresa deberá enfrentarse. Los atractivos particulares y las infraestructuras existentes de la zona serán determinantes del segmento de la demanda a satisfacer y, por consiguiente es factible suponer algún tipo de ajuste entre las características del hotel (precio, tamaño y servicios) y la zona elegida para su ubicación.

Los cuadros 1 y 2 resumen los resultados obtenidos de la estimación de los tres modelos, para toda la población (resultados del capítulo 2), para la muestra de hoteles nacidos con anterioridad a 1970 y para la muestra de hoteles nacidos a partir de esta fecha. El cuadro 1 muestra las estrategias de posicionamiento en producto derivadas de la decisión de concentración geográfica, y el cuadro 2 muestra las estrategias de posicionamiento en producto derivadas de la decisión de dispersión geográfica. Entre paréntesis se especifica la hipótesis aceptada en cada caso.

Los modelos 1 y 2 identifican comportamientos fundacionales extremos, de similitud y diferenciación estratégicas (se aceptan las hipótesis de similitud y diferenciación), para el total poblacional, es decir, bajo la agregación de todas las entradas sin diferenciar su momento de ocurrencia en el tiempo. Por tanto, de la agregación de todas las apariciones de nuevos hoteles ocurridas en el intervalo (1936-1998) se deduce que, las empresas, o bien escojen ser similares en todas sus dimensiones a sus competidoras establecidas en el momento de su aparición, o bien escojen ser diferentes en todas sus dimensiones a sus competidoras. Si el nuevo hotel escoje una posición geográfica no diferenciada del resto de competidores existentes (modelo 1) o de sus 10 competidores más próximos (modelo 2), ello implica que su producto va a ser similar al del resto de competidores, o a estos 10 competidores, respectivamente. Por el contrario, si el nuevo hotel escoje una posición geográfica diferenciada al resto de competidores existentes (modelo 1), o a sus 10 competidores más próximos (modelo 2), ello implica que su producto va a ser diferente al del resto de competidores, o a estos 10 competidores, respectivamente.

Para la muestra de hoteles nacidos con anterioridad a 1970, ni el modelo 1, ni el modelo 2 obtienen significatividad suficiente para aceptar alguna de las hipótesis planteadas. Sin embargo, a falta tan sólo de significatividad para una de las variables (variable servicios, en el caso del modelo 1, y variable precios, en el caso del modelo 2), podemos

identificar comportamientos muy próximos a las estrategias de similitud y diferenciación puras.

La significatividad de los modelos 1 y 2 aumenta cuando son estimados con datos de hoteles nacidos desde 1970 en adelante. Para esta muestra de hoteles, ambos modelos obtienen evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de balance estratégico y, rechazar por tanto, las hipótesis de similitud y diferenciación estratégicas. El modelo 1 estima un comportamiento de similitud en tamaño, diferenciación en precio y diferenciación en servicios de los hoteles que deciden una posición geográfica similar al resto de competidores (concentración geográfica) y un comportamiento de diferenciación en tamaño, similitud en precio y similitud servicios de los hoteles que deciden una posición geográfica diferenciada del resto de competidores (dispersión geográfica). El modelo 2 estima los mismos comportamientos que el modelo 1, entre el nuevo hotel y sus 10 competidores más cercanos geográficamente.

Consideramos que las regresiones estimadas a partir del corte temporal consiguen resultados más precisos que los obtenidos del análisis de los datos agregados. Aunque la muestra de hoteles anteriores a 1970 no obtiene significatividad suficiente, su comparación con los resultados obtenidos para la muestra de hoteles nacidos a partir de esta fecha, nos permite deducir una tendencia en la evolución de la población de hoteles de Madrid hacia la estrategia de balance o posición intermedia entre los extremos de similitud y diferenciación estratégicas.

En cuanto al modelo 3, sus resultados difieren con respecto a los obtenidos por los modelos 1 y 2, anteriormente comentados. El modelo 3 obtiene resultados que avalan, para los tres casos analizados (para el total de la población y para las dos muestras diferenciadas por año de aparición de la empresa), la hipótesis de balance estratégico. Otra diferencia se produce en la significatividad de los resultados. El modelo 3 pierde significatividad en los resultados obtenidos para la muestra de hoteles de más reciente aparición, mientras que, en los modelos 1 y 2 era la muestra de hoteles anteriores la que mostraba una menor significatividad. La comparación de estos tres casos muestra una evolución diferente a la deducida de los modelos 1 y 2. Tales diferencias no deben de extrañar, debido a la forma particular de cálculo de las variables. Mientras que, en los modelos 1 y 2, las variables distancia se calculan siempre con referencia a un mismo

108 conjunto de empresas delimitado geográficamente (resto de competidores o 10 competidores más próximos, respectivamente), en el modelo 3 cada variable distancia utiliza un grupo de referencia exclusivo. Así en la dimensión geográfica, se calculan distancias con los 10 competidores más próximos, en la dimensión precio, las distancias son calculadas con respecto a los hoteles más próximos en precios, y así sucesivamente. La conexión de las cuatro variables distancia del modelo 3 es por tanto menos clara que en el caso de los modelos 1 y 2 e impide una visualización de la distribución geográfica por características de producto de las empresas.

Las conclusiones principales que extraemos de este estudio son: en primer lugar, hemos observado un cambio en el tiempo de las estrategias de entrada al sector. El aumento de la competencia exige a las empresas estrategias de posicionamiento más definidas en relación a sus competidores ya establecidos en el sector. Destaca la importancia creciente del precio y los servicios como variables estratégicas clave del comportamiento competitivo de las empresas hoteleras, mientras que la dimensión tamaño no ha adquirido todavía importancia estratégica en este sector, aunque en un futuro pudiera aumentar su importancia. Por tanto, desde posiciones próximas a las estrategias extremas de diferenciación y similitud puras, de las primeras etapas de desarrollo de la industria, observamos un comportamiento cada vez más equilibrado en las posiciones de las empresas. Si las cuatro dimensiones analizadas fueran igualmente importantes, podríamos calificar el comportamiento observado en las empresas de más reciente aparición de equilibrado, por cuanto las empresas deciden una estrategia (similitud/diferenciación) para las dimensiones geográfica y tamaño y la estrategia opuesta para las dimensiones precio y servicios. Sin embargo, consideramos que el tamaño de los hoteles de Madrid, es una dimensión menos importante, en términos estratégicos, al resto de dimensiones consideradas: localización geográfica del establecimiento, precio y oferta de servicios.

Cuadro 1. Estrategias de posicionamiento de producto derivadas de la decisión de concentración geográfica

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Total Población	<i>Producto similar en todas las dimensiones (hipótesis 1)</i>	<i>Producto similar en todas las dimensiones (hipótesis 1)</i>	<i>Producto similar en tamaño y servicios, diferenciado en precio (hipótesis 3)</i>
Hoteles nacidos entre [1936-1970]	<i>Producto similar en precio y tamaño</i>	<i>Producto similar en tamaño y servicios</i>	<i>Producto similar en tamaño y precio, diferenciado en servicios (hipótesis 3)</i>
Hoteles nacidos entre [1970-1998]	<i>Producto similar en tamaño, diferenciado en precio y servicios (hipótesis 3)</i>	<i>Producto similar en tamaño, diferenciado en precio y servicios (hipótesis 3)</i>	<i>Producto diferenciado en precio (hipótesis 3)</i>

Cuadro2. Estrategias de posicionamiento de producto derivadas de la decisión de dispersión geográfica

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Total Población	<i>Producto diferenciado en todas las dimensiones (hipótesis 2)</i>	<i>Producto diferenciado en todas las dimensiones (hipótesis 2)</i>	<i>Producto diferenciado en tamaño y servicios, similar en precio (hipótesis 3)</i>
Hoteles nacidos entre [1936-1970]	<i>Producto diferenciado en precio y tamaño</i>	<i>Producto diferenciado en tamaño y servicios</i>	<i>Producto diferenciado en tamaño y precio, similar en servicios (hipótesis 3)</i>
Hoteles nacidos entre [1970-1998]	<i>Producto similar en tamaño, diferenciado en precio y servicios (hipótesis 3)</i>	<i>Producto similar en tamaño, diferenciado en precio y servicios (hipótesis 3)</i>	<i>Producto similar en precio (hipótesis 3)</i>

3.6. DISCUSIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El corte temporal de los datos nos ha permitido profundizar en el análisis de los comportamientos fundacionales de las empresas hoteleras de Madrid. Este capítulo añade precisión al anterior y deduce algunos aspectos de cambio y evolución en la historia del sector. Nuevamente, los resultados del presente capítulo demuestran el cumplimiento de la estrategia de balance estratégico en el sector hotelero de Madrid, lo que aporta nueva evidencia a favor de las hipótesis teóricas propuestas por Deephouse (1999).

La contribución de este capítulo consiste en la incorporación de la variable tiempo en los contrastes. Nuestros resultados muestran que la validez de la teoría de Deephouse (1999) aumenta de forma creciente en el tiempo. Como consecuencia de la madurez de la industria, las nuevas empresas tienden a adoptar posiciones estratégicas intermedias entre la diferenciación y similitud extremas, con respecto a sus competidoras ya existentes en el sector, cuya inercia estructural disminuye sus posibilidades de cambio.

Cuando un sector ha superado las fases iniciales de fundación de determinada forma organizativa y nuevos productos, y alcanzado cierta masa crítica de clientes potenciales, la entrada de nuevas empresas aumenta a tasas crecientes hasta que el sector alcanza su cota de capacidad máxima sostenible. A partir de este momento, se considera que el sector ha entrado en su fase de madurez. La competencia aumenta porque las empresas existentes luchan por seguir manteniendo sus cuotas de mercado. La demanda se vuelve un recurso más escaso y el riesgo de fracaso de las empresas aumenta. Una estrategia que asegura la supervivencia de las empresas es la diferenciación y la consiguiente segmentación de la demanda, porque reduce la competencia y aumenta el poder de mercado de las empresas.

Nuestros resultados muestran una tendencia a la diferenciación y estrategia de posicionamiento más definida en los hoteles de Madrid a medida que ha ido aumentando el grado de madurez del sector. La segmentación del mercado hotelero de Madrid corrobora la hipótesis de la teoría de particionamiento de recursos (Carroll, 1985). Además, el aumento de la diferenciación en el sector por la entrada de nuevas

empresas, avala la hipótesis de que la explotación especialista de recursos de la periferia es una estrategia adecuada para las nuevas empresas. Resultaría interesante analizar si el desplazamiento de las empresas hoteleras existentes hacia la periferia, aumenta sus riesgos de fracaso, como demuestran Dobrev, Kim & Hannan(2001) que ha ocurrido en la industria de fabricantes-ensambladores de automóviles. Nuestros resultados para la muestra de hoteles de más reciente aparición difieren de los obtenidos por Baum & Haveman (1997) en el estudio que realizan para la población hotelera de Manhattan.

En el intervalo de tiempo estudiado (1936-1998), 194 nuevas apariciones tienen lugar y 86 hoteles desaparecen. Destaca la década de los 50 con el mayor número de apariciones por año (5,7) y la década de los 80 con el menor ratio de apariciones al año (0,9), mientras que el número de apariciones se ha mantenido más o menos estable durante el resto de años (a una tasa cercana a 3 hoteles por año en el resto de décadas). En términos absolutos, la densidad experimenta un crecimiento acelerado hasta aproximadamente el año 70, y a partir de este año parece estabilizarse, hasta el 90, en el que comienza a crecer aunque a ritmos más suaves que en sus primeras etapas.

En esta industria resulta evidente un aumento de la competencia por el mayor número de empresas establecidas. La competencia y la saturación de la oferta hotelera en Madrid han frenado el crecimiento acelerado experimentado por la población en sus primeras fases de expansión. Sin embargo, este sector ha sido favorecido por el incremento de la demanda experimentado en los últimos años, lo que ha potenciado nuevos impulsos de crecimiento en la densidad.

Como una posible línea de investigación futura proponemos realizar un estudio de supervivencia para esta población, con el objeto de contrastar las perspectivas teóricas de dependencia de la densidad y particionamiento de recursos de forma combinada, y obtener resultados que las integren de forma coherente. Un único corte temporal es insuficiente, consideramos que un análisis más exacto sobre la evolución del sector hotelero de Madrid requiere de un seguimiento continuado a lo largo del tiempo. Con una mayor cantidad de información, la realización de análisis de supervivencia en esta población de empresas, permitiría obtener resultados más detallados y exactos sobre los procesos de evolución ocurridos en el sector hotelero de Madrid, lo que supondría una contribución importante a las principales teorías de ecología de las organizaciones.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de las variables de estudio [1.936-1969]

	Min	Max	Media	Desv	Dgeo1	Dpre1	Dtam1	Dserv1	Dgeo2	Dpre2	Dtam2	Dserv2	Dgeo3	Dpre3	Dtam3	Dserv3	Dcentr	Preco	Tama	Servicio	Categ	Año	Muere	Cadena	Dens	Nacim	Muerte	Castell	Chamb	Salama	Retro	Centro	Sur	Aeropu	Oeste	PIB
Dgeo1	.456	13.13	1.533	1.639																																
Dpre1	.914	11.61	2.069	1.619	.174*																															
Dtam1	.040	6.680	.831	.625	.065	.139																														
Dserv1	.000	3.450	.958	.840	.564**	.168*	.068																													
Dgeo2	.054	10.32	.804	1.272	.963**	.133	.124	.451**																												
Dpre2	.140	10.60	1.848	1.677	.291**	.773**	.134	.199**	.262**																											
Dtam2	.040	6.680	.800	.658	.105	.136	.943**	.065	.157*	.229**																										
Dserv2	.000	3.211	.908	.857	.576**	.158*	.049	.971**	.461**	.264**	.082																									
Dgeo3	.054	10.32	.804	1.272	.963**	.133	.124	.451**	1.000**	.262**	.157*	.461**																								
Dpre3	.000	6.050	.748	.789	.302**	.838**	.175*	.328**	.257**	.737**	.193*	.323**	.257**																							
Dtam3	.026	6.200	.254	.516	.058	.133	.882**	.045	.088	.146	.841**	.037	.088	.231**																						
Dserv3	.000	3.215	.882	.780	.518**	.169*	.092	.956**	.412**	.187*	.079	.928**	.412**	.340**	.063																					
Dcentr	.062	13.58	1.363	1.832	.991**	.213**	.056	.552**	.945**	.333**	.105	.569**	.945**	.338**	.056	.506**																				
Preco	.482	14.38	2.665	2.300	.325**	.876**	.209**	.391**	.257**	.745**	.225**	.388**	.257**	.928**	.252**	.403**	.356**																			
Tama	.060	8.000	.914	1.097	.129	.237**	.605**	.226**	.110	.246**	.564**	.216**	.110	.332**	.683**	.268**	.140	.396**																		
Servici	1.000	19.00	4.715	3.181	.547**	.204**	.208**	.813**	.468**	.164*	.194*	.752**	.468**	.377**	.193*	.763**	.530**	.439**	.300**																	
Categ	1.000	5.000	3.260	1.059	.252**	.453**	.193*	.299**	.202**	.500**	.238**	.292**	.202**	.671**	.295**	.354**	.279**	.686**	.377**	.393**																
Año	5.000	69.00	47.33	15.50	.344**	.101	-.389**	.456**	.167*	.152*	-.353**	.445**	.167*	.140	-.173*	.426**	.360**	.182*	.007	.307**	.206**															
Muere	.000	1.000	.609	.489	-.226**	-.187*	-.141	-.312**	-.197*	-.258**	-.156*	-.309**	-.197*	-.269**	-.249**	-.292**	-.212**	-.277**	-.285**	-.267**	-.434**	-.224**														
Caden	.000	1.000	.0177	.132	.100	.297**	.095	.323**	.011	.197**	.100	.288**	.011	.258**	.085	.249**	.118	.339**	.126	.422**	.221**	.168**	-.076													
Dens	1.000	136.0	82.52	41.23	.339**	.098	-.378**	.388**	.169	.176**	-.331**	.384**	.169*	.141	-.155*	.359**	.354**	.185*	.015	.254**	.204**	.980**	-.212**	.144												
Nacim	.000	14.00	4.775	3.538	.064	-.145	-.209**	-.129	.021	-.032	-.167*	-.137	.021	-.177*	-.110	-.137	.073	-.216**	-.188*	-.092	-.038	.472**	.059	.034	.533**											
Muert	.000	6.000	2.112	2.555	-.042	-.123	-.237**	-.081	-.102	-.116	-.198**	-.104	-.102	-.112	-.107	-.069	-.040	-.124	-.024	-.118	-.009	.478**	-.017	-.024	.566**	.686**										
Castell	.000	1.000	.106	.309	.262**	.341**	.015	.253**	.164*	.354**	.050	.258**	.164*	.363**	.029	.245**	.325**	.372**	.129	.152*	.314**	.249**	-.038	.244**	.258**	.174*	.098									
Cham	.000	1.000	.035	.185	.057	.001	-.059	.221**	.044	.048	-.037	.242**	.044	.018	-.012	.171*	.082	.047	.056	.078	-.017	.184**	-.109	-.026	.183*	.021	.117	-.066								
Salam	.000	1.000	.053	.225	.091	.169*	-.035	.079	.077	.292**	-.015	.115	.077	.285**	.002	.086	.120	.206**	.010	.088	.166*	.106	-.134	-.032	.096	-.022	-.135	-.082	-.046							
Retro	.000	1.000	.029	.169	.093	-.031	-.045	.100	.112	.034	-.026	.117	.112	.064	-.009	.097	.090	.024	.020	.181*	.089	-.031	-.003	-.023	-.018	-.028	-.021	-.060	-.034	-.041						
Centro	.000	1.000	.650	.478	-.527**	-.311**	-.123	-.397**	-.497**	-.608**	-.249**	-.455**	-.497**	-.491**	-.186*	-.372**	-.582**	-.469**	-.283**	-.332**	-.407**	-.216**	.177*	-.090	-.227**	-.036	.066	-.471**	-.262**	-.324**	-.238**					
Prado	.000	.174	.088	.285	-.082	.033	.256**	-.074	-.041	.281**	.365**	-.036	-.041	.106	.286**	-.053	-.077	.110	.282**	-.064	.120	-.184**	-.006	-.042	-.171*	-.128	-.136	-.108	-.060	-.074	-.054	-.426**				
Sur	.000	.065	.005	.076	.141	-.042	.016	-.026	.203**	-.004	.058	-.011	.203**	-.027	-.022	-.054	.145	-.025	-.032	-.017	-.092	-.111	.062	-.010	-.119	-.083	-.064	-.027	-.015	-.018	-.013	-.105	-.024			
Aeropu	.000	.564	.023	.152	.762**	-.016	.063	.271**	.771**	.098	.080	.277**	.771**	.054	.024	.247**	.731**	.066	.014	.284**	.072	.175*	-.115	-.021	.175*	.065	-.053	-.054	-.030	-.037	-.027	-.213	-.049	-.012		
Oeste	.000	.963	.005	.076	.258**	.087	-.037	.227**	.270**	.078	-.029	.208**	.270**	.099	-.006	.212**	.250**	.135	-.010	.299**	.127	.103	-.096	-.010	.093	.027	.027	-.027	-.015	-.018	-.013	-.105	-.024	-.006	-.012	
PIB	.000	.291	.590	.347	.559**	.089	-.099	.823**	.400**	.173*	-.080	.816**	.400**	.260**	-.004	.767**	.544**	.340**	.183*	.674**	.289**	.750**	-.301**	.269**	.724**	.093	.186*	.217*	.239**	.127	.071	-.346**	-.137	-.055	.280**	.178*

** $p < .01$ * $p < .05$, $N = 169$

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de las variables de estudio [1970-1998]

	Min	Max	Media	Desv	Dgeo1	Dpre1	Dtam1	Dserv1	Dgeo2	Dpre2	Dtam2	Dserv2	Dgeo3	Dpre3	Dtam3	Dserv3	Dcentro	Preco	Tama	Servicio	Categ	Año	Muere	Cadena	Dens	Nacim	Muerte	Chama	Castell	Chamb	Salama	Retiro	Centro	Sur	Aeropu	Oeste	PIB
Dgeo1	1.690	12.02	3.857	2.254																																	
Dpre1	1.332	22.04	4.601	3.210	.013																																
Dtam1	0.604	8.380	1.339	1.202	.028	-.032																															
Dserv1	2.015	3.912	2.997	0.467	.215	.539**	.105																														
Dgeo2	0.102	9.710	1.428	1.666	.932**	-.041	.045	.134																													
Dpre2	0.379	16.42	4.077	3.084	.010	.880**	-.052	.451**	-.036																												
Dtam2	0.356	8.285	1.377	1.202	.121	-.044	.944**	.112	.109	-.058																											
Dserv2	1.412	3.906	2.919	0.473	.293*	.448**	.105	.865**	.227	.466**	.160																										
Dgeo3	0.102	9.710	1.428	1.666	.932**	-.041	.045	.134	1.000	-.036	.109	.227*																									
Dpre3	0.382	10.33	2.189	1.603	-.004	.829**	-.072	.381**	-.067	.660**	-.024	.297	-.067																								
Dtam3	0.020	4.410	0.464	0.660	.034	-.084	.961**	.090	.039	-.122	.917**	.086	.039	-.021																							
Dserv3	1.321	3.523	2.699	0.530	.174	.336**	.118	.729**	.078	.258*	.192	.699**	.078	.501**	.227																						
Dcentr	0.318	11.86	3.413	2.926	.966**	.011	.056	.226	.869**	.013	.182	.309*	.869**	.038	.087	.233																					
Preco	0.825	30.32	8.229	5.585	.037	.770**	-.076	.385**	-.052	.612**	-.022	.311**	-.052	.966**	-.014	.535**	.080																				
Tama	0.070	9.450	1.640	1.706	.254*	-.105	.861**	.036	.314**	-.120	.837**	.081	.314**	-.036	.881**	.159	.271*	-.039																			
Servic	0.000	27.00	12.82	6.617	.124	.419**	.007	.441**	.040	.281*	.074	.297**	.040	.694**	.135	.698**	.171	.722**	.108																		
Categ	1.000	5.000	3.397	1.053	-.067	.266*	.141	.149	-.089	.171	.189	.144	-.089	.560**	.298	.561**	.021	.531**	.255*	.657**																	
Año	70.00	97.00	82.79	9.893	.183	.545**	-.165	.574**	.055	.461**	-.167	.501**	.055	.491**	-.208	.427**	.128	.599**	-.190	.414**	-.012																
Muere	0.000	1.000	0.162	0.371	-.061	-.008	-.130	-.141	.026	.086	-.167	-.112	.026	-.267	-.200	-.432**	-.099	-.329**	-.126	-.426**	-.320**	-.210															
Caden	0.000	1.000	0.382	0.490	.055	.138	.088	.180	-.043	.109	.129	.127	-.043	.311**	.131	.302*	.095	.443**	.129	.463**	.193	.488**	-.263*														
Dens	106.0	138.0	117.0	10.02	-.068	-.198	.069	-.294*	-.060	-.184	.075	-.240*	-.060	-.190	.097	-.258*	-.028	-.144	-.021	-.058	-.120	-.320**	.092	-.140													
Nacim	0.000	10.00	2.676	1.966	-.032	.171	-.107	.006	-.041	.147	-.151	-.031	-.041	.175	-.064	.006	-.034	.185	-.112	.106	.186	.169	.134	-.025	.010												
Muert	0.000	10.00	2.985	3.289	-.077	-.292*	.186	-.320**	.003	-.266**	.198	-.293*	.003	-.305*	.192	-.315**	-.030	-.338**	.118	-.156	-.093	-.597**	.149	-.256	.837**	-.192											
Cham	0.000	1.000	0.074	0.263	.193	-.178	-.035	-.039	.070	-.115	.062	-.003	.070	-.111	-.039	.071	.258*	-.123	-.014	-.121	-.053	-.126	.029	.010	-.011	-.098	.019										
Castell	0.000	1.000	0.147	0.357	-.090	.322**	.222	.150	-.131	.215	.324**	.164	-.131	.355**	.233	.200	.015	.298*	.188	.201	.319**	-.067	-.182	.015	-.004	-.165	.053	-.117									
Chamb	0.000	1.000	0.088	0.286	-.165	.115	-.092	-.077	-.104	.270*	-.124	.040	-.104	.014	-.113	-.120	-.136	.012	-.142	-.189	-.069	.043	.286*	.075	.010	.291*	.001	-.088	-.129								
Salama	0.000	1.000	0.088	0.286	-.117	-.167	.188	.060	-.094	-.102	.203	.040	-.094	-.100	.197	.112	-.042	-.115	.186	-.031	.130	-.110	-.137	-.138	-.016	-.028	.033	-.088	-.129	-.097							
Retiro	0.000	1.000	0.044	0.207	-.100	-.016	-.046	-.210	-.082	.089	-.056	-.179	-.082	.042	-.023	-.133	-.125	.066	-.038	-.005	.055	-.098	.100	-.022	.058	.219	.045	-.061	-.089	-.067	-.067						
Centro	0.000	1.000	0.250	0.436	-.376**	-.124	-.115	-.149	-.349**	-.246*	-.224	-.287*	-.349**	-.124	-.103	-.128	-.478**	-.110	-.134	-.005	-.057	.047	.115	.035	.034	.026	-.049	-.163	-.240*	-.180	-.180	-.124					
Prado	0.000	1.000	0.074	0.263	-.181	.041	-.059	-.031	-.180	.125	-.113	-.045	-.180	-.075	-.140	-.205	-.254*	-.113	-.189	-.155	-.215	.000	.029	-.106	-.221	-.098	-.154	-.079	-.117	-.088	-.088	-.061	-.163				
Sur	0.000	1.000	0.059	0.237	.127	-.145	.032	-.038	.213	-.227	.028	-.045	.213	-.171	.012	-.023	.036	-.165	-.003	-.088	-.095	-.058	-.110	-.197	.182	-.023	.212	-.070	-.104	-.078	-.078	-.054	-.144	-.070			
Aeropu	0.000	1.000	0.162	0.371	.567**	.086	-.082	.269*	.477**	.035	-.068	.276*	.477**	.132	-.008	.232	.615**	.211	-.002	.304*	.024	.249*	-.193	.230	.020	-.009	-.071	-.124	-.182	-.137	-.137	-.094	-.254*	-.0124	-.0110		
Oeste	0.000	1.000	0.015	0.121	.446**	-.037	.006	-.104	.612**	.017	.023	.016	.612**	-.135	-.083	-.254**	.345**	-.163	.343**	-.201	-.280*	-.022	.278*	-.096	-.110	-.105	-.037	-.034	-.051	-.038	-.038	-.026	-.071	-.034	-.031	-.054	
PIB	1.573	3.405	2.464	0.634	.164	.560**	-.170	.605**	.035	.468**	-.172	.529**	.035	.495**	-.209	.459**	.108	.596**	-.204	.410**	.011	.992**	-.215	.449**	-.351**	.167	-.620**	-.143	-.055	.016	-.096	-.118	.073	.014	-.061	.239*	-.0047

** $p < .01$ * $p < .05$, $N = 68$

Tabla 3. Resultados de la estimación del modelo 1 ($R^2=.6449$) [1.936-1.969]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	.2730	.4897***	.0463	.1353*	.0063	.0127
	-	-	(.1841)	(.1826)	(.0739)	(.0731)	(.0546)	(.0546)
DistanciaPrecio	.0668	.1099***	-	-	.0522	.1379***	.0234	.0799***
	(.0417)	(.0413)	-	-	(.0360)	(.0349)	(.0268)	(.0263)
DistanciaTamaño	.1459	.2543*	.6725*	1.2031***	-	-	-.0414	-.1398
	(.1505)	(.1490)	(.3240)	(.3136)	-	-	(.0968)	(.0964)
DistanciaServicios	.0457	.0668	.6936	1.3496***	-.0953	-.2743	-	-
	(.2292)	(.2290)	(.4965)	(.4864)	(.1993)	(.1985)	-	-
Categoría	-.0882	-.1174*	.4089***	.3816***	.0730	.0349	-.0274	-.0429
	(.0601)	(.0601)	(.1269)	(.1266)	(.0519)	(.0517)	(.0387)	(.0386)
Muere	-.1067	-.0840	.2044	.4056	-.1753*	-.1818*	-.1270	-.1411*
	(.1169)	(.1168)	(.2554)	(.2547)	(.0995)	(.0995)	(.0729)	(.0729)
Cadena	-.3631	-.5333	2.6309***	2.1926**	.1206	-.0457	.4520*	.2992
	(.4213)	(.4211)	(.8903)	(.8885)	(.3678)	(.3668)	(.2630)	(.2625)
Densidad	-.0023	-.0015	.0328***	.0459***	-.0151***	-.0177***	-.0087***	-.0110***
	(.0039)	(.0039)	(.0080)	(.0078)	(.0027)	(.0027)	(.0022)	(.0021)
Nacimientos	.0178	.0211	-.1882***	-.2083***	.0422*	.0549***	.0042	.0166
	(.0231)	(.0231)	(.0476)	(.0475)	(.0194)	(.0194)	(.0149)	(.0148)
Muertes	-.0208	-.0213	-.0188	-.0104	.0197	.0199	-.0200	-.0165
	(.0292)	(.0292)	(.0639)	(.0638)	(.0254)	(.0254)	(.0186)	(.0186)
Castellana	1.9762***	1.7301***	.5907	-.9713	.9820***	.6821*	.6486**	.6077*
	(.4192)	(.4186)	(.9850)	(.9780)	(.3718)	(.3708)	(.2739)	(.2737)
Chamberí	.9703*	.7694*	.3954	-.8079	.9084**	.7460*	.5932*	.5804*
	(.4210)	(.4205)	(.9363)	(.9307)	(.3542)	(.3538)	(.2613)	(.2612)
Salamanca	1.3434***	1.1331***	.9175	-.1558	.8290**	.5415	.2646	.2257
	(.3982)	(.3977)	(.9009)	(.8968)	(.3442)	(.3435)	(.2632)	(.2630)
Retiro	1.7318***	1.5933***	-.2084	-1.3304	.6250	.4407	.4726*	.4674*
	(.4247)	(.4244)	(.9815)	(.9782)	(.3830)	(.3824)	(.2802)	(.2801)
Centro	.4732	.3096	-.0538	-.9456	.9814***	.8804***	.2980	.3375*
	(.2966)	(.2958)	(.6536)	(.6476)	(.2266)	(.2264)	(.1871)	(.1870)
Prado	.6520*	.4394	-.3172	-1.5128*	1.3649***	1.2433***	.3723	.4427*
	(.3805)	(.3793)	(.8393)	(.8306)	(.2829)	(.2826)	(.2408)	(.2405)
Sur	4.1483***	4.0072***	-.9602	-2.4853	.6592	.2207	.1525	.1596
	(.6518)	(.6516)	(1.6165)	(1.6130)	(.6402)	(.6386)	(.4756)	(.4755)
Aeropuerto	8.1548***	7.9180***	-1.8426	-4.8139**	.9072	.1093	.6011	.5755
	(.5150)	(.5143)	(1.8796)	(1.8684)	(.7435)	(.7385)	(.5479)	(.5476)
Oeste	5.4351***	5.1983***	.7631	-1.6116	.1738	-.4194	1.1925*	1.0029*
	(.7811)	(.7810)	(1.9813)	(1.9734)	(.7908)	(.7885)	(.5560)	(.5558)
PIB	1.2826*	1.2459*	-4.8389***	-7.1194***	1.0648*	1.5692***	2.4754***	2.6724***
	(.6463)	(.6451)	(1.3607)	(1.3376)	(.5537)	(.5506)	(.2108)	(.2100)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=169

Tabla 4. Resultados de la estimación del modelo 1 ($R^2=.5513$) [1.970-1.998]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	-3583	-1.1393***	.1471	.4967***	-.0180	-.1384***
	-	-	(.2746)	(.2373)	(.1605)	(.1499)	(.0394)	(.0352)
DistanciaPrecio	-.2340*	-.4613***	-	-	.0527	.2778*	-.0184	-.0935***
	(.1291)	(.1117)	-	-	(.1313)	(.1233)	(.0316)	(.0265)
DistanciaTamaño	.2021	.5527***	.1108	.8199***	-	-	.0557	.1898***
	(.1927)	(.1797)	(.3353)	(.3131)	-	-	(.0427)	(.0323)
DistanciaServicios	-1.3037	-3.1417**	-2.0393	-5.3694***	2.9310*	4.1776***	-	-
	(1.4019)	(1.2617)	(2.3922)	(2.0109)	(1.2666)	(.9568)	-	-
Categoría	.3653	.6540***	1.0511***	1.2618***	-.1878	-.4804*	.0591	.1417**
	(.2633)	(.2537)	(.3954)	(.3915)	(.2613)	(.2535)	(.0613)	(.0590)
Muere	.5367	1.2797*	1.8122	2.5159*	-.8101	-1.3418*	.2274	.3491*
	(.7214)	(.7010)	(1.1767)	(1.1474)	(.6925)	(.6661)	(.1555)	(.1536)
Cadena	-.9417	-1.7401***	-1.9346*	-3.0444***	1.1236*	1.7296***	-.2013	-.4299***
	(.5790)	(.5567)	(.9285)	(.8978)	(.5448)	(.5226)	(.1259)	(.1215)
Densidad	-.0573	-.1014*	-.0966	-.1737	.0478	.0951*	-.0237**	-.0257***
	(.0521)	(.0499)	(.0882)	(.0829)	(.0509)	(.0463)	(.0098)	(.0097)
Nacimientos	.0851	.0837	.0660	.1096	.0214	-.0196	.0034	.0095
	(.1186)	(.1185)	(.2047)	(.2043)	(.1165)	(.1163)	(.0285)	(.0284)
Muertes	.2159	.3925*	.4847	.7170**	-.1371	-.3320*	.0829*	.0956***
	(.1891)	(.1808)	(.3111)	(.2942)	(.1860)	(.1698)	(.0364)	(.0357)
Chamartin	9.3711	14.0202*	4.6690	19.8229*	-8.0651	-14.0551*	3.7753***	3.5576***
	(6.8160)	(6.4318)	(11.9710)	(10.8359)	(6.6500)	(5.7629)	(1.0733)	(1.0633)
Castellana	7.7042	12.8346*	6.7007	19.7663*	-7.2865	-13.2051*	3.8124***	3.4252***
	(6.9103)	(6.5167)	(11.9809)	(10.8667)	(6.7183)	(5.8024)	(1.0716)	(1.0620)
Chamberí	6.3553	10.8666*	4.4670	16.4335	-7.0388	-11.9376*	3.4667***	3.0214***
	(6.5035)	(6.1569)	(11.2784)	(10.2904)	(6.2899)	(5.4968)	(1.0468)	(1.0396)
Salamanca	6.3760	10.5447	2.7547	15.3021	-6.7796	-11.6864*	3.6964***	2.9616***
	(6.8262)	(6.4449)	(11.8574)	(10.7595)	(6.6181)	(5.7335)	(1.0737)	(1.0606)
Retiro	6.3364	10.5403*	3.9288	15.6714	-6.6789	-11.4332*	3.3522***	2.8972***
	(6.4515)	(6.1254)	(11.1999)	(10.2645)	(6.2526)	(5.5048)	(1.0709)	(1.0633)
Centro	5.7391	9.8218	2.6675	14.4162	-6.7612	-11.2372*	3.4518***	2.8150***
	(6.5628)	(6.2180)	(11.3828)	(10.3941)	(6.3437)	(5.5558)	(1.0677)	(1.0582)
Prado	6.2163	10.7493*	4.5930	16.3972	-6.8637	-11.8056*	3.5135***	3.0063***
	(6.5018)	(6.1442)	(11.2665)	(10.2501)	(6.2916)	(5.4675)	(1.0268)	(1.0185)
Sur	8.1988	12.1723*	2.9577	16.8334	-7.0694	-12.3962*	3.5699***	3.1375***
	(6.6571)	(6.3003)	(11.6613)	(10.6074)	(6.4951)	(5.6688)	(1.0819)	(1.0702)
Aeropuerto	10.6212	15.5012**	5.6469	21.8516*	-8.4453	-14.9927**	3.8714***	3.8151***
	(6.9206)	(6.5273)	(12.2092)	(11.0368)	(6.7843)	(5.8727)	(1.0906)	(1.0800)
Oeste	15.4460**	19.0381***	6.8721	24.8698**	-6.7849	-14.6172**	3.2823***	3.8803***
	(6.1742)	(5.8794)	(11.3893)	(10.3893)	(6.4011)	(5.6750)	(1.1469)	(1.1251)
PIB	2.3897	4.6041***	5.7529***	8.4409***	-2.3966*	-4.3258***	.7355***	1.1486***
	(1.2189)	(1.0978)	(1.7550)	(1.5334)	(1.1652)	(.9831)	(.1780)	(.1604)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=68

Tabla 5. Resultados de la estimación del modelo 2 ($R^2=.6333$) [1.936-1.969]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	.0605	.3044	.0988	.4306***	.0106	.1638*
	-	-	(.2514)	(.2504)	(.1050)	(.0993)	(.0762)	(.0751)
DistanciaPrecio	.0177	.0501	-	-	.0123	-.0811	-.0359	-.1795***
	(.0544)	(.0541)	-	-	(.0575)	(.0564)	(.0403)	(.0340)
DistanciaTamaño	.2475	.5234***	.1056	-.4496	-	-	-.1242	-.3902***
	(.1572)	(.1487)	(.3978)	(.3888)	-	-	(.1168)	(.1033)
DistanciaServicios	.1079	.4151	-1.2453	-2.5449***	-.5035	-.9886***	-	-
	(.3202)	(.3154)	(.7834)	(.6619)	(.3280)	(.2903)	-	-
Categoría	-.0554	-.0832	.3074*	.3182**	.0812	.1047*	-.0149	.0698
	(.0558)	(.0556)	(.1339)	(.1332)	(.0577)	(.0574)	(.0424)	(.0414)
Muere	-.0897	.0073	-.3745	-.6016*	-.2280*	-.2611*	-.1552*	-.2159***
	(.1147)	(.1139)	(.2834)	(.2763)	(.1155)	(.1135)	(.0787)	(.0781)
Cadena	-.5853	-.8223*	2.1152*	2.8128***	.4814	.9485**	.4301	.8223***
	(.3864)	(.3852)	(.9346)	(.9214)	(.4052)	(.4001)	(.2774)	(.2746)
Densidad	-.0035	.0018	.0078	-.0071	-.0163***	-.0160***	-.0082***	-.0085***
	(.0041)	(.0040)	(.0102)	(.0095)	(.0034)	(.0032)	(.0024)	(.0023)
Nacimientos	.0168	.0091	-.0662	-.0538	.0340*	.0196	.0007	-.0019
	(.0201)	(.0200)	(.0497)	(.0497)	(.0206)	(.0205)	(.0153)	(.0151)
Muertes	-.0105	-.0061	-.1209*	-.1441*	.0144	-.0056	-.0307	-.0333
	(.0283)	(.0282)	(.0688)	(.0678)	(.0298)	(.0293)	(.0201)	(.0199)
Castellana	1.3138***	.6960	3.0029**	4.1846***	1.3170***	1.3235***	.9505***	1.3208***
	(.4820)	(.47429)	(1.1816)	(1.1209)	(.4797)	(.4585)	(.3006)	(.2930)
Chamberí	.8726	.3136	2.4885*	3.6934***	1.2316***	1.3406***	.9029***	1.2357***
	(.4723)	(.4656)	(1.1532)	(1.0955)	(.4637)	(.4454)	(.2909)	(.2853)
Salamanca	1.0528**	.5596	3.0561***	3.8220***	1.0377**	1.0360**	.6322	1.0730***
	(.4312)	(.4261)	(1.0299)	(1.0026)	(.4357)	(.4249)	(.2996)	(.2917)
Retiro	1.4563***	1.0219	1.9981*	2.7655**	.8519*	.7031	.7245**	.8618***
	(.4455)	(.4413)	(1.1412)	(1.1039)	(.4746)	(.4601)	(.3090)	(.3060)
Centro	.3358	-.0053	.5594	1.2469*	.9750***	.9347***	.3716*	.5774***
	(.2855)	(.2803)	(.7151)	(.6964)	(.2559)	(.2518)	(.1984)	(.1930)
Prado	.3581	-.3099	2.6542**	3.9547***	1.7564***	1.9125***	.7387**	1.3738***
	(.4496)	(.4388)	(1.0690)	(1.0270)	(.3743)	(.3631)	(.2912)	(.2768)
Sur	3.8217***	3.3291***	1.6603	1.7351	.9650	-.1188	.4832	.4085
	(.6284)	(.6242)	(1.8288)	(1.8168)	(.7616)	(.7460)	(.5462)	(.5417)
Aeropuerto	6.6203***	5.9474***	2.5659	2.5261	1.0158	-.7794	.8838	.4930
	(.5576)	(.5493)	(2.1439)	(2.1107)	(.9019)	(.8607)	(.6225)	(.6150)
Oeste	4.8355***	4.2470***	3.8562	4.4056	.5532	-.3244	1.2784*	1.0224
	(.7847)	(.7802)	(2.2487)	(2.1900)	(.9714)	(.9353)	(.6274)	(.6223)
PIB	.3845	-.4827	1.0800	4.3675**	1.8445**	2.5729***	2.3923***	2.2070***
	(.8161)	(.8023)	(2.0385)	(1.7582)	(.8061)	(.7241)	(.2146)	(.2069)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

 $N=169$ $R^2=.6333$

Tabla 6. Resultados de la estimación del modelo 2 ($R^2=.5037$) [1.970-1.998]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	-4106	-2.0188***	.4099	1.3204***	-.0489	-.2914***
	-	-	(.5942)	(.3910)	(.3751)	(.2470)	(.0851)	(.0548)
DistanciaPrecio	-.2429	-.4139***	-	-	.2948	.6196***	-.0709	-.1382***
	(.1884)	(.1241)	-	-	(.2908)	(.1741)	(.0571)	(.0302)
DistanciaTamaño	.2808	.5978***	.3415	1.3883***	-	-	.0790	.2101***
	(.2010)	(.1325)	(.4915)	(.2959)	-	-	(.0605)	(.0284)
DistanciaServicios	-1.7476	-3.0028***	-4.2839	-6.9383***	4.1247*	4.7159***	-	-
	(1.4762)	(.9562)	(3.1243)	(1.6525)	(1.9573)	(.9198)	-	-
Categoría	.4948	.7353***	1.2350*	1.6899***	-.6336	-1.0905***	.1470*	.2386***
	(.3049)	(.2435)	(.5379)	(.4832)	(.4659)	(.3513)	(.0829)	(.0706)
Muere	.5588	1.0274*	2.0437	2.4587*	-1.1280	-1.5991*	.2529	.3474*
	(.6824)	(.5973)	(1.3760)	(1.3121)	(1.0109)	(.8781)	(.1993)	(.1876)
Cadena	-1.1938*	-1.9263***	-2.6878*	-4.4365***	2.1126*	2.9550***	-.3826*	-.6381***
	(.7057)	(.5445)	(1.3465)	(1.0920)	(.9636)	(.7260)	(.1703)	(.1468)
Densidad	-.0424	-.0455	-.0438	-.0952	.0253	.0615	-.0086	-.0135
	(.0358)	(.0348)	(.0884)	(.0845)	(.0572)	(.0538)	(.0121)	(.0119)
Nacimientos	-.0411	-.1138	-.2554	-.2852	.1789*	.1906	-.0403	-.0406
	(.1200)	(.1089)	(.2652)	(.2503)	(.1765)	(.1610)	(.0356)	(.0350)
Muertes	.1634	.1927	.3045	.4218	-.1007	-.2646	.0407	.0586
	(.1377)	(.1291)	(.3172)	(.3041)	(.2200)	(.1980)	(.0447)	(.0430)
Chamartin	6.0239	6.5150	3.6501	13.3268	-5.7335	-9.0265	1.8643	1.9245
	(4.6792)	(4.1634)	(11.8302)	(9.8850)	(7.3771)	(6.1879)	(1.3803)	(1.3091)
Castellana	5.0328	5.5497	4.3348	11.4846	-5.0093	-7.7130	1.8533	1.6437
	(4.7076)	(4.1919)	(11.6600)	(9.8691)	(7.3595)	(6.1876)	(1.3645)	(1.3086)
Chamberi	5.7468	6.8665*	5.9622	14.5696	-6.6057	-9.8020	2.0063	2.0942
	(4.6910)	(4.1428)	(11.5832)	(9.7333)	(7.2797)	(6.0849)	(1.3179)	(1.2804)
Salamanca	4.4024	4.4831	1.9384	8.9301	-4.1380	-6.1063	1.6392	1.2884
	(4.6110)	(4.1373)	(11.4809)	(9.7593)	(7.2067)	(6.1390)	(1.3854)	(1.3074)
Retiro	4.9204	5.5445	4.1003	11.5373	-5.0551	-7.7717	1.6622	1.6587
	(4.5019)	(4.0948)	(11.1727)	(9.7264)	(7.0295)	(6.1120)	(1.3483)	(1.3082)
Centro	3.6859	3.5994	.0574	6.9491	-3.6081	-4.8853	1.3266	1.0191
	(4.4228)	(4.0544)	(1.9731)	(9.6088)	(6.8852)	(6.0840)	(1.3906)	(1.3129)
Prado	4.6291	5.2602	3.9400	1.9571	-5.0534	-7.4087	1.7015	1.5758
	(4.4325)	(3.9818)	(1.9722)	(9.3992)	(6.8916)	(5.8955)	(1.2980)	(1.2538)
Sur	5.8661	5.6387	.4681	1.9389	-4.4180	-7.5155	1.5045	1.5962
	(4.5482)	(4.1197)	(11.6252)	(9.8734)	(7.2590)	(6.2390)	(1.4457)	(1.3380)
Aeropuerto	7.5133	8.1365*	4.2290	16.6619	-6.7963	-11.2643*	1.9853	2.4118
	(4.7559)	(4.2209)	(12.2907)	(1.1366)	(7.6094)	(6.3295)	(1.4210)	(1.3372)
Oeste	14.2360***	14.8046***	8.1512	3.2025***	-8.8722	-19.964***	2.2790	4.3472***
	(4.6316)	(4.1284)	(13.7937)	(1.9008)	(8.6501)	(6.8159)	(1.6383)	(1.4403)
PIB	2.0596	3.4478***	6.1621***	8.0859***	-3.6383*	-5.2811***	.8392***	1.1458***
	(1.3853)	(.9338)	(2.0365)	(1.3371)	(1.9521)	(1.1295)	(.2495)	(.1732)

*** $p<.005$ ** $p<.01$ * $p<.05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

$N=68$ $R^2=.5037$

Tabla 7. Resultados de la estimación del modelo 3 ($R^2=.7083$) [1.936-1.969]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2 ^a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	.1692*	.3728***	.0469	.1472*	-.0391	-.2360***
	-	-	(.0995)	(.0974)	(.0894)	(.0888)	(.0837)	(.0821)
DistanciaPrecio	.1631*	.3540***	-	-	.0507	.0610	.0707	.3052***
	(.0951)	(.0930)	-	-	(.0877)	(.0875)	(.0815)	(.0781)
DistanciaTamaño	.0974	.2038	.1092	.1255	-	-	.0367	.2004*
	(.1411)	(.1402)	(.1449)	(.1447)	-	-	(.1207)	(.1184)
DistanciaServicios	-.1699	-.4295*	.3186	.6387***	.0768	.2627	-	-
	(.2040)	(.2002)	(.2078)	(.1992)	(.1864)	(.1829)	-	-
Categoría	-.0883	-.1546**	.3479***	.3311***	.0838	.0708	.0328	-.0781
	(.0617)	(.0613)	(.0539)	(.0538)	(.0558)	(.0557)	(.0529)	(.0522)
Muere	-.1499	-.1504	.1235	.1705	-.1967	-.1748*	-.0420	-.0535
	(.1009)	(.1008)	(.1040)	(.1040)	(.0895)	(.0894)	(.0868)	(.0866)
Cadena	-.5900	-.7572*	.8518**	.9446***	.1119	.1509	-.0901	-.3838
	(.3469)	(.3466)	(.3513)	(.3512)	(.3205)	(.3204)	(.3002)	(.2994)
Densidad	-.0084***	-.0102***	.0067**	.0106***	-.0050*	-.0030	-.0074***	-.0086***
	(.0027)	(.0027)	(.0028)	(.0028)	(.0025)	(.0025)	(.0020)	(.0020)
Nacimientos	.0333*	.0432*	-.0734***	-.0769***	.0201	.0194	-.0004	.0178
	(.0198)	(.0198)	(.0193)	(.0193)	(.0181)	(.0181)	(.0172)	(.0170)
Muertes	-.0147	-.0227	.0259	.0303	.0121	.0144	-.0115	-.0205
	(.0252)	(.0252)	(.0258)	(.0258)	(.0230)	(.0230)	(.0215)	(.0215)
Castellana	1.7183***	1.7403***	-.2074	-.6615*	.0808	-.1523	.3618	.6196*
	(.3086)	(.3083)	(.3607)	(.3584)	(.3206)	(.3199)	(.2938)	(.2926)
Chamberí	1.2525***	1.2850***	-.3914	-.6819*	.1367	-.0066	.1636	.4032
	(.3218)	(.3217)	(.3518)	(.3508)	(.3137)	(.3134)	(.2930)	(.2923)
Salamanca	1.3053***	1.2031***	.1916	-.0905	.0561	-.0858	.0060	.1539
	(.3165)	(.3164)	(.3503)	(.3492)	(.3114)	(.3111)	(.2919)	(.2911)
Retiro	1.7683***	1.8217***	-.4997	-.8902*	-.0096	-.2028	.1925	.5591*
	(.3456)	(.3455)	(.3942)	(.3925)	(.3528)	(.3522)	(.3288)	(.3275)
Centro	.6557***	.7283***	-.5864***	-.7141***	.1698	.1129	.0607	.2578
	(.2190)	(.2188)	(.2272)	(.2269)	(.2071)	(.2069)	(.1948)	(.1941)
Prado	.8391***	.8294***	-.4401	-.6392*	.5627*	.4703*	.0753	.1963
	(.2796)	(.2793)	(.2962)	(.2958)	(.2557)	(.2555)	(.2487)	(.2479)
Sur	4.1590***	4.0995***	-.8224	-1.5642*	-.0741	-.4262	-.1777	.6844
	(.5602)	(.5600)	(.7075)	(.7023)	(.6323)	(.6307)	(.5917)	(.5876)
Aeropuerto	7.0936***	7.1254***	-1.2681	-2.7884***	-.1308	-.8843	.5008	1.8517***
	(.3965)	(.3964)	(.8138)	(.8006)	(.7309)	(.7270)	(.6794)	(.6698)
Oeste	5.2217***	5.3646***	-.7812	-2.0534**	-.4500	-1.1007	.8988	1.8622***
	(.6383)	(.6377)	(.8376)	(.8292)	(.7446)	(.7419)	(.6819)	(.6770)
PIB	1.1686***	1.7524***	-1.1533*	-2.0093***	.1295	-.3475	2.1995***	2.3718***
	(.4993)	(.4920)	(.5137)	(.4970)	(.4670)	(.4599)	(.2091)	(.2083)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

 $N=169$, $R^2=.6333$ (resultante de la estimación por MC3E)

Tabla 8. Resultados de la estimación del modelo 3 ($R^2=.6891$) [1.970-1.998]

Variable	Dist Geográfica		Dist Precio		Dist Tamaño		Dist Servicios	
Ecuación	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Método de Estimación	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E	MC2E	MC3E
DistanciaGeográfica	-	-	-.2690	-.5257***	.0671	.0664	.0154	.0063
	-	-	(.2081)	(.2022)	(.1299)	(.1295)	(.0697)	(.0696)
DistanciaPrecio	-.1367	-.3015***	-	-	-.0835	-.1603*	.0015	.0314
	(.1170)	(.1137)	-	-	(.0919)	(.0908)	(.0498)	(.0496)
DistanciaTamaño	.1033	.1137	-.2528	-.4423*	-	-	.1082	.3260***
	(.2067)	(.2062)	(.2601)	(.2569)	-	-	(.0821)	(.0718)
DistanciaServicios	.2081	.1814	.0411	.3804	.9494*	1.5670***	-	-
	(.6135)	(.6132)	(.7788)	(.7776)	(.4536)	(.3971)	-	-
Categoría	.2067	.3465	.8657***	.8377***	-.0942	-.1824	.2319***	.1916***
	(.2183)	(.2170)	(.2477)	(.2475)	(.1716)	(.1623)	(.0705)	(.0703)
Muere	-.0516	-.0720	-.1610	-.1629	-.0176	.0530	-.1122	-.0801
	(.3723)	(.3722)	(.4714)	(.4714)	(.2902)	(.2889)	(.1528)	(.1527)
Cadena	-.3331	-.3751	-.2010	-.1798	.4317*	.4579*	-.1049	-.1803
	(.2907)	(.2906)	(.3740)	(.3732)	(.2199)	(.2194)	(.1206)	(.1197)
Densidad	-.0303	-.0295	-.0052	-.0126	.0024	.0083	-.0074	-.0060
	(.0239)	(.0239)	(.0309)	(.0309)	(.0190)	(.0189)	(.0100)	(.0100)
Nacimientos	.0587	.0577	.0235	.0526	.0503	.0686	-.0331	-.0383
	(.0720)	(.0720)	(.0920)	(.0920)	(.0561)	(.0556)	(.0291)	(.0291)
Muertes	.0975	.1046	.0802	.1076	.0225	.0129	.0143	.0041
	(.0854)	(.0854)	(.1095)	(.1094)	(.0676)	(.0675)	(.0361)	(.0361)
Chamartin	3.4028	2.6343	-3.4186	-2.7075	-1.4508	-3.1964	2.0041*	1.8931*
	(2.8853)	(2.8824)	(3.6918)	(3.6861)	(2.2801)	(2.2344)	(1.1153)	(1.1151)
Castellana	2.3814	1.7318	-2.8227	-2.2407	-.6589	-2.1883	1.7230	1.4889
	(2.8235)	(2.8216)	(3.5892)	(3.5862)	(2.2199)	(2.1825)	(1.1057)	(1.1048)
Chamberí	2.4735	1.7396	-3.4513	-2.9102	-1.1287	-2.6416	1.6848	1.5778
	(2.7784)	(2.7758)	(3.5223)	(3.5188)	(2.1818)	(2.1476)	(1.0905)	(1.0903)
Salamanca	2.1474	1.2590	-4.2518	-3.6739	-.7300	-2.4148	1.7835	1.5673
	(2.8501)	(2.8467)	(3.5842)	(3.5813)	(2.2359)	(2.1959)	(1.1089)	(1.1081)
Retiro	2.3739	1.6858	-3.1772	-2.6300	-.9382	-2.3623	1.5741	1.4451
	(2.7975)	(2.7953)	(3.5493)	(3.5462)	(2.1971)	(2.1669)	(1.1087)	(1.1084)
Centro	1.9934	1.1532	-4.1325	-3.6396	-.9273	-2.4584	1.6232	1.4919
	(2.8095)	(2.8062)	(3.5314)	(3.5288)	(2.2000)	(2.1675)	(1.1057)	(1.1053)
Prado	2.0263	1.2842	-3.5549	-3.0461	-.7958	-2.1797	1.4706	1.3374
	(2.6809)	(2.6783)	(3.3829)	(3.3803)	(2.1022)	(2.0742)	(1.0635)	(1.0632)
Sur	4.1688	3.2581	-3.9304	-2.8778	-1.1220	-2.7889	1.7392	1.6083
	(2.8554)	(2.8516)	(3.6781)	(3.6701)	(2.2837)	(2.2484)	(1.1435)	(1.1432)
Aeropuerto	4.7913*	4.0116	-3.0382	-1.8914	-1.2457	-2.8907	1.8024	1.6736
	(2.8650)	(2.8622)	(3.7430)	(3.7333)	(2.3100)	(2.2732)	(1.1531)	(1.1529)
Oeste	11.6695***	1.9879***	-.5500	2.4899	-1.1456	-2.3872	1.1428	1.0632
	(2.6973)	(2.6952)	(4.2194)	(4.1770)	(2.5883)	(2.5749)	(1.3591)	(1.3590)
PIB	.2847	.5442	1.4448***	1.2877***	-.5496*	-.6971*	.4481***	.4619***
	(.4210)	(.4191)	(.4907)	(.4898)	(.3181)	(.3027)	(.1345)	(.1343)

*** $p < .005$ ** $p < .01$ * $p < .05$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

$N=68$, $R^2=.5037$ (resultante de la estimación por MC3E)

REFERENCIAS

- Baum, J.A.C. and H.A. Haveman (1997). 'Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990'. *Administrative Science Quarterly* 42:304-338.
- Carroll, G.R. (1985). 'Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations'. *American Journal of Sociology* 90:1262-1283.
- Carroll, G.R. and M. T. Hannan (1989). 'Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests'. *Administrative Science Quarterly* 34:411-430.
- Deephouse, D.L. (1999). 'To be different, or to be the same? It's a question (a theory) of strategic balance'. *Strategic Management Journal* 20:147-166.
- Delacroix, J., A. Swaminathan, M.E. Solt (1989). 'Density Dependence versus Population Dynamics: An Ecological Study of Failings in the California Wine Industry'. *American Sociological Review* 54:245-262
- Dobrev, D., T.Y. Kim, M.T. Hannan (2001). 'Dynamics of Niche Width and Resource Partitioning'. *American Journal of Sociology*, in press.
- Hannan, M.T. and G. R. Carroll (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*. New York: Cambridge University Press.
- Singh, J.V. (1993). 'Review Essay: Density Dependence Theory-Current Issues, Future Promise'. *American Journal of Sociology* 99:464-473.
- Zucker, L.G. (1989). Comment on Carroll and Hannan: 'Combining Institutional Theory and Population Ecology: No Legitimacy, No History'. *American Sociological Review* 54:542-545.

CAPÍTULO 4

IMPACTO EN RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y SIMILITUD

4.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es evaluar el impacto de la *similitud y diferenciación estratégicas*, en las dimensiones de localización geográfica y posicionamiento de producto, entre empresas competidoras pertenecientes a un mismo sector industrial, sobre sus resultados a corto plazo. El concepto de *similitud estratégica* definido en el capítulo anterior sigue siendo central en esta parte del trabajo. Sin embargo, su forma de operacionalización difiere en un aspecto esencial. En el capítulo anterior, consideramos la posición estratégica relativa de cada empresa en su momento fundacional con respecto a las posiciones ocupadas, en ese momento, por las competidoras existentes. En este capítulo, las posiciones estratégicas relativas de las empresas se refieren a intervalos de su vida organizativa y no a su correspondiente momento fundacional.

La información utilizada hasta el momento, que se limitaba a datos sobre características de las empresas, se complementa con los *Resultados Brutos de Explotación*, en un intento de medir los efectos de la diferenciación entre empresas competidoras sobre sus resultados a corto plazo. Hasta ahora, se han examinado las pautas de comportamiento de las empresas hoteleras en su momento fundacional con el objeto de inferir los motivos que les llevaron a adoptar dichos comportamientos observados. En este capítulo, trataremos de deducir las implicaciones y principales consecuencias derivadas

de los comportamientos de las empresas sobre sus resultados y rentabilidades a corto plazo.

Las empresas fijan su posición estratégica dependiendo de las posiciones estratégicas ocupadas por sus competidoras. Definimos dos posibles estrategias de posicionamiento: 1) *Estrategia de diferenciación*, resultante de la decisión de ocupar una posición diferente en todas las dimensiones a las de sus competidoras. 2) *Estrategia de similitud*, resultante de la decisión de ocupar una posición similar en todas sus dimensiones a las posiciones ocupadas por sus competidoras. Partimos de la idea de que los resultados de la empresa variarán en función de la estrategia adoptada. El análisis empírico de este capítulo muestra que la estrategia más beneficiosa para las empresas consiste en adoptar una posición intermedia entre las estrategias de diferenciación y similitud puras.

La repercusión en resultados de la diferenciación entre empresas es una cuestión ya analizada por trabajos de investigación provenientes de diferentes perspectivas teóricas de la organización. Los diferentes marcos teóricos desde los que se ha investigado el problema coinciden en la idea de que la diferenciación entre empresas competidoras afecta de alguna forma a sus resultados, pero se contradicen en cuanto al sentido de dicha relación.

Esta falta de acuerdo general plantea la necesidad de nuevos estudios que traten de armonizar las conclusiones, aparentemente contradictorias, a las que han llegado los trabajos de investigación existentes. Deephouse (1999) propone la construcción de una nueva teoría integradora, denominada teoría de *Balance Estratégico*, para profundizar en el conocimiento de las relaciones entre similitud, competencia, legitimación y resultados. Esta teoría sostiene que las empresas sienten presiones tanto a ser diferentes, como a ser similares a sus competidoras. Nuestro trabajo aporta nueva evidencia empírica a favor de las hipótesis teóricas formuladas por Deephouse (1999). Así por tanto nuestro análisis es una contribución a la construcción y el desarrollo de la nueva teoría integradora de *Balance Estratégico*.

4.2. TEORÍA E HIPÓTESIS

En este capítulo analizamos los efectos de las estrategias de diferenciación y similitud entre empresas competidoras de un mismo sector industrial sobre sus resultados a corto plazo. Constituye, esta parte, una extensión del anterior capítulo, donde se examinaron las decisiones de localización de las empresas en su momento fundacional, con respecto a las posiciones ocupadas por sus competidoras ya establecidas. A continuación señalamos los puntos en común, así como las principales diferencias existentes entre ambos capítulos:

1. La variable *similitud estratégica*, definida como *la distancia entre la posición estratégica de la nueva empresa y las posiciones estratégicas de sus competidoras* (Deephouse, 1999), es fundamental en ambos capítulos. En este capítulo, como en el anterior, consideramos que la posición que ocupa una empresa en el mercado queda definida las siguientes dimensiones: su localización geográfica y las características principales que definen el producto que la empresa ofrece. La operacionalización de la variable *similitud estratégica* consiste en calcular distancias euclídeas entre la empresa de referencia y sus competidoras, por separado para cada una de las dimensiones consideradas.
2. Al igual que en el capítulo anterior, en este capítulo planteamos tres posibles estrategias de posición de las empresas:
 - *Estrategia de similitud*: las empresas deciden una posición similar en todas las dimensiones a las posiciones de sus competidoras.
 - *Estrategia de diferenciación*: las empresas deciden una posición diferente en todas las dimensiones a las posiciones de sus competidoras.
 - *Estrategia de balance*: las empresas deciden una posición diferente en unas dimensiones y similar en otras, a las posiciones de sus competidoras.
3. En el anterior capítulo, el valor para cada empresa de la variable *similitud estratégica* viene referido al momento de su fundación o aparición en el mercado.

En este capítulo, sin embargo, esta variable ya no viene referida al momento fundacional de la empresa, sino que es calculada para diferentes años de su vida organizativa, siempre comprendidos en el intervalo temporal (1993-1998).

4. La *similitud estratégica* es la variable central del análisis realizado en ambos capítulos, aunque su papel es diferente. Mientras que el anterior capítulo es la *similitud estratégica* es la variable a explicar, en el presente capítulo, la *similitud estratégica* es la variable explicativa de los resultados a corto plazo de las empresas.

La *similitud (diferenciación) estratégica* de las empresas ha sido un tema ya tratado por la teoría económica y de la organización. La dirección estratégica, la perspectiva basada en los recursos, la ecología de las organizaciones, la teoría institucional y los modelos económicos de competencia espacial coinciden en que la elección del grado de similitud (diferenciación) de una empresa con respecto a sus competidoras es una estrategia determinante de sus resultados. Sin embargo, las conclusiones a las que llegan los diferentes autores son aparentemente contradictorias. Por una parte, hay trabajos que concluyen que la *estrategia de diferenciación* incrementa los resultados de las empresas porque reduce la intensidad de la competencia (Barney, 1991; Baum & Mezias, 1992; Hannan, Ranger-Moore & Banaszak-Holl, 1990; Henderson, 1981; Porter, 1991), a la vez que aumenta el poder de mercado de la empresa. Por otro lado, hay autores que consideran que la *estrategia de similitud* resulta más beneficiosa porque permite obtener economías de localización geográfica y economías de aglomeración (Weber, 1929; Ellinger, 1977), y aumenta el grado de legitimidad con su entorno institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Deephouse (1999), motivado por la contradicción y el vacío teórico existentes, propone la construcción de una nueva teoría integradora que denomina teoría de *Balance Estratégico*. Esta teoría establece que la estrategia óptima de las empresas consiste en una posición intermedia entre las estrategias de diferenciación y similitud puras. Deephouse (1999) analiza el sector de bancos comerciales, donde encuentra evidencia empírica a favor de la teoría.

El objetivo de nuestro estudio consiste en contribuir al desarrollo y la construcción de la nueva teoría propuesta por Deephouse (1999), mediante el análisis de las relaciones existentes entre similitud estratégica, intensidad competitiva, legitimidad, economías de localización, economías de aglomeración y resultados de las empresas. Las principales contribuciones y diferencias entre nuestro trabajo y el de Deephouse (1999) son:

1. Una diferencia de nuestro trabajo con el trabajo de Deephouse (1999) es la operacionalización de la variable *similitud estratégica*. Este autor calcula una única variable de similitud estratégica a partir de la suma de los valores tipificados de 11 variables. En este trabajo calculamos una variable de similitud estratégica para cada dimensión considerada. Para medir la similitud estratégica promediamos las distancias euclídeas entre la posición de la empresa de referencia y cada una de las posiciones de sus competidoras, en relación a una de las dimensiones consideradas.
2. Nuestro estudio aporta evidencia empírica a la teoría de *Balance Estratégico* de Deephouse (1999). Este autor contrasta sus hipótesis con datos de la población de bancos comerciales del área metropolitana de Minneapolis. La validez del modelo teórico será tanto mayor cuanto mayor sea el número de estudios empíricos que soporten sus hipótesis. El sector bancario y el sector hotelero presentan particularidades importantes y, por tanto, sus análisis requieren un tratamiento diferenciado. Una de las diferencias más destacables es el grado de regulación al que se encuentran sometidos ambos sectores. Mientras que el sector bancario se encuentra sometido a fuertes presiones institucionales (DiMaggio & Powell, 1983; Scott & Meyer, 1991), la regulación del sector hotelero dista mucho de alcanzar los niveles restrictivos que controlan las prácticas de las empresas del sector bancario. Por tanto, en el sector bancario, el entorno institucional será una de las fuerzas que mayor presión ejercen hacia la similitud de las empresas, mientras que, el origen de las fuerzas que llevan a las empresas hoteleras a localizarse próximas unas de otras (tanto en el espacio geográfico como de producto) es bien distinto puesto que proviene de las ventajas naturales de la región, las economías geográficas y las economías de aglomeración. Ambos

sectores comparten el fenómeno de localización geográfica de la competencia, a pesar de ello, Deephouse (1999) no contempla en su trabajo esta dimensión.

3. Deephouse (1999) mide la diferenciación estratégica entre empresas comparando sus posiciones en el espacio de producto. En nuestro trabajo también establecemos la comparación entre las posiciones de producto de empresas competidoras. Son cuatro las variables que utilizamos para definir la posición de producto en el mercado, tres de las cuales son típicas características de producto (precio, tamaño y servicios) y la cuarta, que mide la localización del establecimiento hotelero, también puede como una característica definitoria del producto. La localización del establecimiento hotelero es clave en la evolución futura del negocio, porque repercute sobre sus resultados, a través de la determinación del tipo y cantidad de demanda (la demanda varía en cantidad y segmento en el espacio geográfico), así como por sus efectos en costes. Deephouse (1999) no tiene en cuenta en su análisis la localización geográfica de sus empresas, pertenecientes al sector bancario, consideramos que hubiera sido interesante su introducción debido a que, al igual que en la industria hotelera, la competencia en el sector bancario se localiza geográficamente.
4. El marco competitivo utilizado por Deephouse (1999) es la ciudad de Minneapolis. En estos límites, el autor establece comparaciones de todos los bancos existentes en determinado momento en el tiempo en la ciudad. Hay que tener en cuenta que, para que la comparación tenga sentido, es necesaria la existencia de competencia o rivalidad de las empresas entre las cuales se establece la comparación. En nuestro caso, hemos establecido tres marcos de comparación alternativos. En primer lugar, comparamos cada hotel de referencia con todos los hoteles operando en Madrid. En segundo lugar, comparamos cada hotel en las cuatro dimensiones consideradas, con respecto a su 10 competidores más próximos geográficamente. Y en tercer lugar, comparamos cada hotel de referencia con sus competidores más similares respecto de cada una de las dimensiones consideradas.

De acuerdo con el principio de diferenciación, las empresas no desean localizarse en el mismo punto del espacio de productos. La razón es simplemente la paradoja de Bertrand: dos empresas que producen bienes perfectamente sustitutivos se enfrentan a una competencia ilimitada en precios. La diferenciación establece clientelas o nichos de mercado, que permiten a las empresas disfrutar de cierto poder de mercado sobre sus clientelas. De esta forma, las empresas normalmente preferirán diferenciarse unas de otras, para atenuar la competencia en precios. La segmentación del mercado se presenta favorable para las empresas, y de hecho, en el mundo real se observa que las empresas se diferencian con éxito. Según estos argumentos, las empresas buscarán la diferenciación máxima de sus productos. Aunque estas recomendaciones son muy atractivas económicamente, hay fuerzas que se oponen a la diferenciación máxima de los productos, e incluso fuerzas que se oponen a cualquier diferenciación de producto. Tirole (1990) agrupa estas fuerzas en tres categorías: (1) Localización de la demanda: las empresas tienden a situarse allí donde se concentra la demanda. (2) Externalidades positivas entre empresas: para distinguirlas de las anteriores, se trata de fuerzas que afectan a los costes (oferta), la concentración en este caso busca el aprovechamiento de infraestructuras comunes. (3) Ausencia de competencia en precios: los incentivos a diferenciarse decrecen cuando las empresas no compiten en precios.

Por tanto, la diferenciación/similitud en productos es un aspecto que altera las condiciones de competencia de la industria, y por tanto afectará a los resultados de las empresas que la componen. A nivel agregado de industria, Dooley, Fowler & Miller (1996) demuestran que la relación entre variedad estratégica y resultado medio de la industria es curvilínea. A través del estudio de 61 industrias diferentes, llegan a la conclusión de que altos niveles de homogeneidad o heterogeneidad dan como resultado mayores rendimientos medios, mientras que aquellas industrias con niveles moderados de variedad estratégica, obtienen peores resultados a nivel medio de industria.

4.2.1. Resultados, medida de la competitividad de la empresa

En la literatura económica y de las organizaciones es bastante común asumir que las empresas buscan maximizar sus resultados y que, de manera consecuente con este objetivo, formulan sus decisiones y ejecutan sus acciones. Pero se ha constatado que las

empresas no siempre buscan maximizar sus resultados, siendo una de las principales razones la separación existente entre propiedad y control (Tirole, 1990). Esto no significa que la inferencia de conductas eficientes a partir de su valoración en términos de resultados sea un análisis que carezca de sentido. Por encima de todo, la supervivencia de una empresa exige la obtención de beneficios no negativos (Scherer, 1980). Y por lo tanto, independientemente de la intensidad con que los directivos de la empresa pretendan conseguir otros objetivos, e independientemente de la dificultad asociada al hallazgo de estrategias que maximicen los beneficios en un entorno incierto, donde la información es costosa, la no satisfacción de dicho criterio, significará en último extremo la desaparición de la empresa.

La importancia de los resultados obtenidos por las empresas es crucial y en el análisis de sus diferencias y sus causas se ha centrado gran parte de la investigación económica y organizativa. Este capítulo consiste precisamente en una valoración, en términos de resultados, de las estrategias de diferenciación y similitud de empresas pertenecientes a la misma industria. Consideramos que estas decisiones y sus comportamientos derivados, más que encaminados al cumplimiento de ciertos objetivos definidos, son consecuencia de tres procesos de interacción: 1) una interacción interna entre las diferentes partes de la organización, en un intento colectivo por llegar a un compromiso entre los distintos intereses de las partes afectadas, 2) una interacción competitiva, entre la empresa y sus competidoras, y 3) una interacción externa de la empresa con su entorno. Esto implica considerar los resultados de las empresas como indicadores *ex-post* de la competitividad de las empresas (Salas, 1993), frente a los factores *ex-ante*: internos-idiosincráticos de la empresa, sectoriales y macroeconómicos. En la parte empírica estimamos una recta de regresión cuya variable dependiente son los resultados individuales de las empresas, y la variable explicativa, sus correspondientes grados de similitud estratégica. Las relaciones obtenidas en la estimación serán interpretadas como estadísticos descriptivos o coeficientes de correlación, más que como relaciones causales.

Abundan los trabajos de investigación que, desde diferentes perspectivas, formulan hipótesis teóricas que relacionan diferenciación, similitud, competencia y resultados.

Estas hipótesis y los resultados a los que llegan los estudios empíricos son, sin embargo, contradictorios. El problema de decidir entre una estrategia de diferenciación y una estrategia de similitud se plantea complicado. Las empresas sienten presiones tanto hacia la diferenciación, como hacia la similitud (Deephhouse, 1999).

El intento por descubrir las razones que producen que unas empresas obtengan de manera sostenible resultados superiores a otras empresas, dió origen al concepto de estrategia (Rumelt, Schendel & Teece, 1991). De este interrogante fundamental, se han derivado otras cuestiones no menos importantes, como por ejemplo porqué las empresas son diferentes, cómo se comportan y cómo deciden sus líneas de acción y cómo son dirigidas (Porter, 1991). Los primeros investigadores en el campo de la estrategia, construyen sus hipótesis basándose en el paradigma *estructura-conducta-resultados* de Mason/Bain, que atribuye las diferencias en resultados de las empresas a las características estructurales de la industria. Aunque estos modelos no ignoran las características individuales de las empresas, su énfasis se centra principalmente en los fenómenos a nivel industria.

A comienzos de los 70, surgen los conceptos de grupo estratégico y barreras a la movilidad, para explicar la heterogeneidad industrial y las variaciones en resultados. El grupo estratégico es un cluster de empresas similares en estrategias desarrolladas (Porter, 1979). A juicio de Mehra (1996), los resultados contradictorios de los primeros trabajos empíricos que contrastaron la existencia de diferencias significativas en los resultados entre grupos estratégicos, son consecuencia de una incorrecta especificación del modelo, en concreto de las variables que clasifican a las empresas en distintos grupos estratégicos. El autor propone utilizar la teoría basada en los recursos para identificar grupos estratégicos, en lugar de definirlos a partir de estrategias de posicionamiento del producto, tal como se había hecho hasta entonces. Un producto aparentemente superior raramente es fuente de una ventaja competitiva sostenible, debido a la facilidad con que puede ser imitado por sus competidores (Quinn, Doorley & Paquette, 1990) y simplemente representa una posición competitiva transitoria.

Pero la aportación más importante realizada por la perspectiva basada en los recursos supone el planteamiento de un nuevo nivel de análisis estratégico, desde los clusters de empresas similares a un nivel de empresa individual. Esta perspectiva argumenta que el resultado de la empresa es función de la existencia de recursos valiosos, únicos, inimitables e insustituibles que sustenten la organización (Barney, 1991). La no imitabilidad es la característica clave que convierte un recurso en fuente de ventaja competitiva sostenible (Dierickx & Cool, 1989; Spender & Grant, 1996). Por ello, los recursos protegidos mediante patentes, los que implican un alto coste de tiempo (la reputación, por ejemplo), o los que llevan implícito cierto grado de ambigüedad causal, son los que mayor sostenibilidad aportan a la ventaja competitiva. Este nuevo planteamiento, permite integrar las diferencias en recursos tales como el conocimiento, la experiencia, la reputación, la cultura y el diseño organizativos, y en general cualquier tipo de recurso valioso y difícilmente imitable y sus consecuentes estrategias, en una teoría de determinación de resultados.

Nuestro estudio es un análisis a nivel de empresa. En primer lugar, examinamos los comportamientos estratégicos de empresas de un sector industrial (capítulos 2 y 3) y, en segundo lugar, evaluamos tales comportamientos mediante su valoración en términos de resultados. Los comportamientos analizados se basan en el posicionamiento de producto de la empresa en el mercado. Debido a la importancia de los recursos en la determinación de los resultados de las empresas, somos conscientes de que en la función de regresión planteada estamos obviando factores clave, como por ejemplo la reputación, un recurso crucial en el sector que nos concierne, la industria hotelera. De todas formas, de las cuatro dimensiones que hemos utilizado para definir la posición de mercado de la empresa, la localización geográfica puede considerarse un recurso fuente de ventaja competitiva, debido a su durabilidad, no imitabilidad y a su importancia en el sector estudiado. Con respecto al precio, el tamaño y los servicios ofrecidos no es posible decir lo mismo, ya que son características del producto perfectamente visibles por los competidores. El tamaño puede considerarse una característica duradera del producto, mientras que el precio y los servicios son estrategias a corto plazo que variarán en función de la competencia y las condiciones puntuales del entorno.

Nuestra aportación consiste en que las posiciones de producto de las empresas se miden en referencia a las posiciones ocupadas por sus competidoras, para examinar qué estrategia resulta más beneficiosa, si la estrategia de diferenciación o la estrategia de similitud.

4.2.1. La similitud aumenta resultados

La teoría económica centrada en estudio de la localización ha desarrollado modelos formales que predicen la formación de clusters geográficos de empresas similares en presencia de economías de aglomeración (Romer, 1986; David and Rosenbloom, 1990; Krugman, 1991; Rauch, 1993). Existen además una serie de trabajos empíricos que sostienen las hipótesis de estos modelos formales (Carlton, 1983; Bartik, 1985; Head, Ries and Swenson, 1995). Estos trabajos empíricos muestran cómo las nuevas empresas tienden a localizarse en clusters ya existentes de empresas de su misma actividad industrial.

Las economías de aglomeración aumentan los resultados de las empresas similares, en el espacio geográfico y de producto, por cuanto permiten aprovecharse de las complementariedades existentes, reducen los costes de adquisición de recursos y facilitan la transmisión de información. Porter (1998) defiende que la proximidad geográfica entre empresas favorece la obtención de ventajas competitivas sostenibles. La complementariedad, las externalidades informativas y la transmisión de conocimientos a que dan lugar los clusters geográficos de empresas son la fuente de tales ventajas competitivas, que no están al alcance de las empresas aisladas.

La nueva teoría institucional argumenta que la diferenciación estratégica entre empresas competidoras disminuye sus resultados debido a la pérdida de legitimidad y de apoyo por parte de su entorno institucional. El isomorfismo institucional produce externalidades positivas para las empresas que han aceptado las normas, valores y expectativas de su entorno institucional (Meyer & Rowan, 1977; Ashforth & Gibbs, 1990; DiMaggio & Powell, 1983; Hambrick & D'Aveni, 1992). Plantean la existencia de un marco de convergencia delimitado por un conjunto de estrategias institucionalizadas que genera legitimidad para las empresas que lo adoptan. En un

sector institucionalmente regulado, existen normas y reglas que las empresas deben cumplir si pretenden recibir apoyo institucional y ser consideradas legítimas. Las empresas que muestren su adherencia a las normas y conductas institucionalizadas, serán recompensadas por ello, mediante la obtención de legitimidad y estatus, facilidad de acceso a recursos y a intercambios en el mercado. Por tanto, el isomorfismo institucional produce externalidades positivas para las empresas que aceptan y se integran en los valores y las expectativas de su entorno institucional. El rango de similitud estratégico en el que las empresas mantienen su legitimidad se conoce con el nombre de rango de aceptabilidad. Una empresa que selecciona estrategias fuera de dicho rango de aceptabilidad verá peligrar y estará arriesgando su legitimidad, su grado de credibilidad y su racionalidad (Meyer & Rowan, 1977; Ashforth & Gibbs, 1990; DiMaggio & Powell, 1983; Hambrick & D'Aveni, 1992;).

Si las externalidades positivas de las economías de localización, las economías de aglomeración y la ganancia de legitimidad producen beneficios que superan los costes de la competencia localizada, entonces

Hipótesis 1: La similitud estratégica, en el espacio geográfico y de producto, aumenta los resultados de las empresas.

4.2.3. La diferenciación aumenta resultados

Consideramos que los mercados son un conjunto de recursos escasos y limitados en un momento del tiempo. Las empresas similares o las empresas que conforman su posición a las estrategias de otras empresas, comparten las mismas necesidades de recursos. La hipótesis básica de la perspectiva basada en los recursos (*Resource-based perspective*) defiende la existencia de diferencias sistemáticas y estables entre empresas de la misma industria. El marco conceptual de esta perspectiva queda definido por la combinación de esta hipótesis básica con otras hipótesis derivadas de la teoría económica: 1) las diferencias en dotaciones de recursos de las empresas generan diferencias en resultados. 2) Las empresas buscan maximizar sus resultados económicos. La implicación práctica que se deduce de la conjunción de estos tres supuestos teóricos es que las empresas pueden asegurarse unos altos resultados mediante la construcción o la

adquisición de determinadas dotaciones de recursos. Es decir, los recursos son fuente de ventaja competitiva potencial de las empresas.

La similitud, en términos de necesidades de recursos entre empresas rivales, incrementa la competencia (Barney, 1991; Peteraf, 1993a). Peteraf (1993a) sostiene que la heterogeneidad es una condición necesaria para poseer ventajas competitivas, de otra forma, se producirá una erosión de la renta que la empresa genera. Esto ocurre cuando las empresas utilizan las mismas competencias, capacidades y aptitudes para abastecer un mismo mercado objetivo. Ello conduce a una situación de competencia perfecta, en la que las rentas económicas de las empresas se hacen cero. La heterogeneidad entre empresas es fuente de ventaja competitiva y, por tanto, permite la obtención de rentas económicas extraordinarias (Das, 2000).

La teoría de ecología de las organizaciones considera que la intensidad competitiva entre organizaciones depende de la similitud en la necesidad de recursos: a mayor similitud en necesidades de recursos, mayor competencia (Hannan & Freeman, 1977, 1989). En un extremo, la competencia será perfecta entre organizaciones con idénticas necesidades de recursos. Y en el otro extremo, las organizaciones con diferentes necesidades de recursos no compiten. De este argumento se deduce la hipótesis básica de competencia localizada: *cuanto más similar sea una organización a sus competidores, mayor será la intensidad competitiva que experimentará.*

Los modelos ecológicos de competencia localizada se centran en la importancia de la similitud de dominios sobre la competencia intra-industrial. Hannan & Freeman (1977) plantean un modelo en el que la competencia entre los miembros de una población organizativa se encuentra localizada respecto al tamaño de los mismos. Predicen que las organizaciones de diferentes tamaños utilizan diferentes estrategias y estructuras, lo que les lleva a diferentes necesidades en recursos. La conclusión a la que llegan es que la competencia intra-industrial aumenta entre empresas del mismo tamaño, reduciéndose en el caso de empresas de tamaños diferentes. Estudios de bancos y empresas de seguros (Hannan, Ranger-Moore & Banaszak-Holl, 1990), organizaciones de la salud (Wholey, Christianson & Sanchez, 1992), guarderías (Baum & Mezias,

1993) y empresas de crédito (Amburgey, Dancin & Kelly, 1994) mostraron evidencia de competencia localizada en tamaño.

Baum y Mezias (1992) analizaron, en la industria de hoteles de Manhattan, el proceso de competencia localizada en dos dimensiones más adicionales al tamaño: competencia localizada en precio y en geografía. En su estudio mostraron que los hoteles similares en tamaño, precio y localización geográfica competían más intensamente.

Carroll (1985) propone el modelo de particionamiento en recursos, en el que la competencia entre grandes empresas generalistas por ocupar el centro del mercado libera recursos de la periferia que son aprovechados por las pequeñas empresas especialistas. El modelo predice que el aumento de la concentración entre las empresas generalistas aumenta los ratios de fracaso en este tipo de empresas, mientras que los ratios de fracaso de las empresas especialistas disminuyen. Varios análisis empíricos soportan estas hipótesis.

Otro modelo de competencia localizada en el marco de la ecología de las organizaciones es el modelo de solapamiento de nicho (*niche-overlap model*) (McPherson, 1983). En este modelo, la competencia potencial entre dos organizaciones es considerada proporcional al solapamiento en su base de recursos. La competencia potencial para cada organización se mide a partir de la cantidad de solapamientos (*density overlap*), resultado de agregar el solapamiento entre los recursos de la organización con los recursos del resto de organizaciones de su población. De igual forma, el mutualismo potencial para cada organización se mide a partir de la cantidad de no solapamientos (*density non-overlap*). El modelo propone que los nuevos empresarios buscan sectores en los que la cantidad de no solapamientos sea elevada, tratando de evitar amenazas de competencia directa en recursos y buscando beneficiarse de las complementariedades existentes. Baum & Singh (1994a, 1994b) encontraron evidencia para estas hipótesis en la población de guarderías de Toronto, donde las necesidades en recursos fueron definidas en términos de localización geográfica y edades de sus usuarios.

La competencia localizada tiene importantes implicaciones en la evolución de la industria. Según Hawley (1950), la competencia localizada lleva a la diferenciación de las empresas que peor se ajustan al entorno competitivo. Estas empresas buscan nuevas localizaciones y funciones que les permitan obtener ventajas competitivas. Los modelos ecológicos comparten la misma hipótesis, aunque asumen que la diferenciación surge por el nacimiento de nuevas empresas, más que por la transformación de las ya existentes.

Por tanto, la ventaja crítica de la diferenciación de producto es la relajación de la competencia en precios. D'Aveni (1994) sugiere que, la probabilidad de entrar en una intensa guerra de precios aumenta para el caso de rivales con posiciones estratégicas similares, aunque también reconoce que, los rivales diferenciados pueden llegar a ser, en algunos casos, tan activos y perjudiciales como los rivales similares.

White (1981), desde la perspectiva sociológica, argumenta que, cada empresa busca poseer competencias distintivas para disminuir la rivalidad con otras empresas, al mismo tiempo que se muestra interesada por establecer acuerdos de cooperación con éstas. La teoría de White predice que la diferenciación reduce la competencia. Cada competidor, potencial o ya instalado, decide qué y cómo producir observando las acciones y los resultados de sus competidores, teniendo en cuenta las dificultades que traería consigo la invasión de los nichos ocupados por éstos. Los mercados y las industrias son, por tanto, sistemas en los cuales las empresas buscan limitar la competencia mediante la definición de posiciones únicas. Y, al mismo tiempo, las empresas dependen del mercado o la industria como su punto de referencia o marco de comparabilidad (Leifer, 1985), para definir y delimitar su propia identidad, en términos de diferencias y similitudes con el resto de empresas. El trabajo de White no está referido explícitamente a la diferenciación en el espacio geográfico, pero una extensión natural de su lógica sobre la diferenciación en producto, sería considerar la diferenciación en el espacio geográfico. La lógica de White sugiere que, los nuevos empresarios son conscientes de la dificultad de invadir no sólo los nichos de *producto/cliente de sus* competidores, sino también sus nichos geográficos.

Gimeno & Woo (1996), en un trabajo empírico sobre la industria de aerolíneas americanas, observan que la similitud estratégica entre empresas de la misma industria incrementa la intensidad de la competencia.

Recientemente han aparecido trabajos económicos que defienden la perspectiva de diferenciación frente a la de aglomeración de los modelos económicos de competencia espacial anteriores. Shaver & Flyer (2000) encuentran evidencia empírica que demuestra cómo la selección adversa rige el proceso de aglomeración de una industria formada por empresas heterogéneas. La explicación de este resultado es que las empresas no sólo se benefician de las economías de aglomeración existentes, sino que también contribuyen a su generación. Solamente aquellas empresas con peores dotaciones de recursos y capacidades adoptan estrategias de similitud, buscando la obtención de externalidades productivas de competidoras con recursos y capacidades superiores. Mientras que, las empresas que poseen ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidoras, no tienen incentivos para adoptar estrategias similares a las de éstas. Con ello apenas mejoraría su situación y, sin embargo estarían aumentando la competitividad del resto de empresas.

La *diferenciación estratégica* será la estrategia más adecuada cuando los costes de la competencia localizada superen a los beneficios de las economías de localización, de aglomeración y la legitimidad obtenida por la similitud entre empresas. En este caso,

Hipótesis 2: La diferenciación estratégica, en el espacio geográfico y de producto, aumenta los resultados de las empresas.

4.2.4. La estrategia de balance aumenta resultados

Gimeno & Woo (1996), Deephouse (1996, 1999) y Baum & Haveman (1997) muestran que las empresas, en un intento por reducir la presión competitiva a la que se ven sometidas y asegurarse unos rendimientos superiores, prefieren no decantarse ni por una estrategia pura de diferenciación, ni por una estrategia pura de similitud, sino que escogerán una estrategia de equilibrio o posición intermedia que combine ambos

extremos, lo que les permitirá beneficiarse de las ventajas de ambas. Es decir, las empresas buscan una posición intermedia, en la cual, optan por la diferenciación respecto a sus competidores en ciertas dimensiones de su negocio, a la vez que deciden ser similares respecto a sus rivales en el resto de dimensiones organizativas. Esta estrategia de balance es posible porque la posición estratégica de una empresa se compone de varias dimensiones. Por tanto, proponemos que, la posición estratégica óptima de una empresa se encuentra en un punto intermedio que combine los dos extremos estratégicos que estamos considerando, similitud y diferenciación.

Ser similar en ciertas dimensiones y diferente en otras respecto a sus competidoras permitirá a la empresa beneficiarse de las economías de localización y de aglomeración, obtener legitimidad a la vez que logran reducir los costes asociados a la competencia localizada y obtienen poder de mercado por la creación de una especie de monopolio local. Proponemos,

Hipótesis 3: La estrategia de balance aumenta los resultados de las empresas.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1. Muestra y Fuentes de Datos

Las hipótesis son contrastadas para una muestra de 41 empresas hoteleras cuya actividad principal es la explotación, ya sea en régimen de propiedad o de arrendamiento, de un hotel localizado en Madrid. Los datos son anuales y abarcan el intervalo de tiempo comprendido entre los años 1993 y 1998. La estructura de la muestra es un panel incompleto, ya que no disponemos de datos contables de los 41 hoteles durante todos estos años. Una de las particularidades del sector hotelero es que la competencia está localizada geográficamente. Restringir el análisis al mercado hotelero de Madrid nos permite controlar las particularidades que caracterizan los diferentes mercados competitivos del sector y nos asegura la existencia de rivalidad entre el conjunto de empresas que lo forman.

Los datos han sido obtenidos de diversas fuentes de datos:

1. La información contable utilizada se ha extraído de la base de datos *SABE* (Sistema de Análisis de Balances Españoles). El contenido de esta base se compone de información general de más de 190.000 empresas sociales españolas (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, colectivas y comanditarias). Cubre más del 95% de las compañías de las 17 comunidades autónomas que presentan sus cuentas en registros mercantiles con una facturación que supera los 100 millones de pesetas o con más de 10 empleados. Las fuentes que utiliza esta base son: Registros Mercantiles, Borme, prensa y otras fuentes oficiales.
2. A partir de la base de datos *España 30.000*, creada por la empresa Fomento de la Producción SL, hemos identificado a las empresas cuya principal actividad es la explotación de un hotel localizado en Madrid.
3. De la *Guía Oficial de Hoteles* y la *Guía Profesional de Hoteles*, anualmente editadas por Turespaña (de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes del Ministerio de Economía y Hacienda), hemos obtenido la siguiente información: localización del hotel, servicios ofrecidos, tamaño, precio, categoría y pertenencia o no a una cadena hotelera.
4. *Boletín Mensual de Estadística del INE*, para la obtención de diversos datos del sector turístico español.
5. Diversas entrevistas realizadas a profesionales del sector y la recopilación de estudios e informes nos han permitido extraer datos generales que describen la evolución, estructura y situación actual del sector hotelero en España y, en particular, en Madrid. Los informes consultados han sido: (1) *Informe Anual del Sector Hotelero en España*, editado por la Federación Española de Hoteles. (2) *Informe Anual de las Cadenas Hoteleras en España*, editado por ACHE

(Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas). (3) *Estudio anual. "La Industria Hotelera Española"* elaborado por Horwarth Consulting España, realizado para una muestra de hoteles españoles.

4.3.2. Variable Dependiente

Resultado Bruto de Explotación del establecimiento hotelero (RBE): El RBE es un concepto contable que se obtiene agregando al *Beneficio de Explotación*, la *Dotación para amortización del inmovilizado* y la *Variación de las provisiones de tráfico*

$$RBE = \text{Ingresos Explotación} - \text{Costes Explotación} + \text{Dot. Amortización} + \text{Var. Provisiones}$$

Puesto que el objetivo de este capítulo consiste en el análisis de la eficiencia económica de la empresa hotelera, tomamos la postura de considerar únicamente aquellas actividades corrientes o actividades de explotación en la formación del resultado, excluyendo otros elementos (financieros y extraordinarios) con incidencia en el resultado final. El concepto de eficiencia relaciona el consumo de una serie de recursos con la consecución de un determinado objetivo. El aislamiento de las actividades de explotación frente a las actividades financieras y extraordinarias nos permitirá evaluar la eficiencia con que la dirección de la empresa hotelera ha realizado la combinación de factores productivos en orden a maximizar su beneficio económico.

A continuación exponemos las principales ventajas que ofrece la utilización del RBE en la evaluación de la capacidad de la dirección hotelera para conseguir la combinación adecuada de sus recursos económicos disponibles:

1. El RBE permite controlar por el régimen de explotación del hotel. Existen dos posibles formas de explotación del negocio hotelero: 1) *Explotación en régimen de propiedad*: cuando el propietario del establecimiento hotelero explota el negocio. 2) *Explotación en régimen de arrendamiento*: en este caso, el propietario del establecimiento no explota el negocio. Es su arrendatario quien, a

cambio del pago de una cantidad fija en concepto de alquiler al propietario del inmueble, obtiene el derecho a explotar el negocio.

En el caso de explotación en régimen de propiedad, del *RBE* el propietario deduce los créditos de inversión y la dotación a la amortización del inmueble. Y, en el caso de explotación en régimen de arrendamiento, el arrendatario deduce del *RBE* la cantidad fija en concepto de alquiler. Por tanto, las diferencias entre las dos formas de explotación del negocio surgen en la aplicación del *RBE*, pero no en sus orígenes. Por tanto, el *RBE* permite la valoración de la actividad hotelera, así como la comparación de hoteles, independientemente de su régimen de explotación.

2. Es una medida típica del sector, aceptada a nivel mundial. The International Uniform System of Accounts for Hotels desagrega el *Resultado Bruto de Explotación* en las siguientes partidas:
 - + Resultados generados por el Departamento de Habitaciones: ingresos generados por el alojamiento de huéspedes menos los gastos de personal de los departamentos de recepción, pisos, reservas, botones y otros gastos de este departamento como material de limpieza, lavandería, uniforme, ropa, gastos de reservas y comisiones a las agencias de viajes.
 - + Resultados generados por el Departamento de Alimentos y Bebidas: ingresos por la venta de alimentos y bebidas a huéspedes menos los costes de su adquisición, menos los gastos del personal de este departamento y menos otros costes de compra de vajilla, cristalería, cubertería, material de limpieza, decoración, lavandería, uniformes, mantelería, animación, edición de menús y cartas, ect.
 - + Resultados generados por el Servicio Telefónico y Departamentos Menores: ingresos menos gastos originados por servicio telefónico y en otros departamentos tales como garaje, lavandería, actividades de ocio, salones de belleza o tiendas de regalos.

- + Alquileres y otros ingresos: ingresos por alquileres de espacios comerciales más otros ingresos tales como cambio de divisas.
- Gastos no distribuidos: incluye Gastos de Administración y Generales, Gastos de Marketing, Gastos de Energía y Gastos de Reparaciones y Mantenimiento.

Como medida de rentabilidad, y para poder establecer la comparación entre hoteles, dividimos el *Resultado Bruto de Explotación* de cada hotel por su número de habitaciones disponibles. Esta medida de rentabilidad se descompone en el producto de dos factores: *Margen bruto de explotación* y *Rotación de habitaciones*:

$$\frac{RBE}{N^{\circ} \text{ habitaciones}} = \frac{RBE}{\text{Ingresos Explotación}} \times \frac{\text{Ingresos Explotación}}{N^{\circ} \text{ habitaciones}}$$

La partida más importante del total de ingresos de explotación son los ingresos generados por el departamento de habitaciones¹ (auténtico negocio de la actividad hotelera) y que resultan de multiplicar el precio por el nivel de ocupación del hotel. Por tanto, estos dos parámetros, precio y ocupación, repercutirán de manera importante en la rentabilidad del hotel. Aumentos en el precio del hotel producirán aumentos en su ratio de rotación y en su margen bruto (manteniéndose el resto de parámetros constantes). Por su parte, incrementos en el nivel de ocupación producirán incrementos en el ratio de rotación. La variación del margen ante incrementos del nivel de ocupación dependerá de la magnitud del incremento en los costes de explotación consecuencia de los mayores niveles de ocupación. Debido al importante componente fijo de los costes de explotación (costes de personal) cabe esperar que, el incremento producido por un mayor nivel de ocupación no altere demasiado los costes, con lo que el impacto final sobre el margen sería positivo.

Según informes recientes², en 1.998 los hoteles de lujo fueron los que mayores niveles de ocupación registraron del sector. Estos hoteles soportan unos costes de explotación

¹En 1. 998 los ingresos del departamento de habitaciones de los hoteles de ciudad españoles fueron un 60,15% del total de ingresos de explotación del hotel (fuente: Horwath Consulting España, informe 1999).

² La ocupación media por habitación en 1.998 de los hoteles de lujo fue del 73.7 frente a un 71.2 y 70 de las siguientes categorías (fuente: Horwath Consulting España, informe 1999).

superiores a los de los hoteles de categoría inferior³. Sin embargo, si sus elevados precios multiplicados por sus mayores niveles de ocupación compensan el incremento en costes frente a los hoteles de menor categoría, la rentabilidad de los hoteles de lujo será superior.

De estos comentarios deducimos que el precio es un factor importante en la determinación de los resultados de la empresa hotelera. Sin embargo, el precio no es el único factor que influye en la rentabilidad de un hotel. Existen otros factores, tan importantes o más que el precio, que junto a éste son decisivos de la rentabilidad del negocio hotelero. En este trabajo trataremos de analizar cuáles son los factores más importantes en la determinación de los resultados de este tipo de empresa, y en concreto, cómo afecta la diferenciación en el rendimiento de su actividad.

4.3.3. Variable Independiente

La *similitud estratégica* es la variable explicativa clave de este análisis. La operacionalización de esta variable viene explicada en el capítulo anterior, donde utilizamos la misma variable, aunque en el papel de variable dependiente y referida al momento fundacional de cada empresa. En este capítulo, se calcula la *similitud estratégica* para un rango de años durante la vida organizativa de la empresa. Al igual que en el anterior capítulo, y puesto hemos definido la posición estratégica de cada empresa a partir de cuatro dimensiones organizativas, la *similitud estratégica* de cada empresa queda representada por un vector de dimensión cuatro. Seguimos considerado tres marcos competitivos alternativos para su cálculo. Así:

- El vector $(g_1^i, p_1^i, t_1^i, s_1^i)$ representa la diferenciación del hotel i con respecto a todos los hoteles de Madrid.
- El vector $(g_2^i, p_2^i, t_2^i, s_2^i)$ representa la diferenciación del hotel i con respecto a sus 10 competidores más cercanos geográficamente.

³El coste de personal y los empleados por habitación disponible de los hoteles de lujo fue en 1998 de 43.3% y 0.77, respectivamente, frente al 37.7% y 0.46 de los hoteles de 1ª Clase y al 39% y 0.5 de los hoteles de precio medio (fuente: Horwath Consulting España, informe 1999).

- El vector $(g_3^i, p_3^i, t_3^i, s_3^i)$ representa la diferenciación del hotel i con respecto a sus competidores más similares para cada una de las dimensiones: geográfica, precio, tamaño y servicios.

4.3.4. Hipótesis

Similitud Estratégica:

- $H(SE1)$: La relación entre todas las componenetes del vector de diferenciación $(g_1^i, p_1^i, t_1^i, s_1^i)$ y el RBE es negativa.
- $H(SE2)$: La relación entre todas las componentes del vector de diferenciación, $(g_2^i, p_2^i, t_2^i, s_2^i)$ y el RBE es negativa.
- $H(SE3)$: La relación entre todas las componentes del vector de diferenciación $(g_3^i, p_3^i, t_3^i, s_3^i)$ y el RBE es negativa.

Diferenciación Estratégica (DE):

- $H(DE1)$: La relación entre todas las componenetes del vector de diferenciación $(g_1^i, p_1^i, t_1^i, s_1^i)$ y el RBE es positiva
- $H(DE2)$: La relación entre todas las componentes del vector de diferenciación, $(g_2^i, p_2^i, t_2^i, s_2^i)$ y el RBE es positiva.
- $H(DE3)$: La relación entre todas las componentes del vector de diferenciación $(g_3^i, p_3^i, t_3^i, s_3^i)$ y el RBE es positiva.

Balance Estratégico (BE):

- $H(BE1)$: El signo de la relación entre el vector de diferenciación $(g_1^i, p_1^i, t_1^i, s_1^i)$ y RBE varía en al menos una de sus componentes.
- $H(BE2)$: El signo de la relación entre el vector de diferenciación $(g_2^i, p_2^i, t_2^i, s_2^i)$ y RBE varía en al menos una de sus componentes.

- $H(BE3)$: El signo de la relación entre el vector de $(g_3^i, p_3^i, t_3^i, s_3^i)$ y RBE varía en al menos una de sus componentes.

4.3.5. Variables de control

Las variables de control del análisis son:

- $Distancia\ Centro_i$: mide la distancia entre la localización del hotel de referencia i y el centro geográfico de la ciudad, expresada en kilómetros.
- $Precio_{it}$: precio (en miles de pesetas) del hotel i en el año t . Los precios han sido deflactados tomando de base el año t .
- $Tamaño_{it}$: número de habitaciones disponibles del hotel i en el año t (dividido entre 100).
- $Servicios_{it}$: número de servicios ofrecidos por el hotel.
- $Categoría_{it}$: número de estrellas del hotel.
- $Año\ Nacimiento_i$: indica el año de creación del hotel.
- $Cadena_{it}$: variable dummy que indica si el hotel pertenece o no a una cadena hotelera.
- $Densidad_t$: número de hoteles operando el año t .
- $Zona_i$: en la que se encuentra localizado el hotel i . Tomamos las mismas zonas definidas en el anterior capítulo: Chamartin, Castellana, Chamberí, Salamanca, Retiro, Centro, Prado, Sur, Aeropuerto y Oeste. Esta variable dummy se ha introducido para controlar el efecto de la localización sobre los resultados del hotel.
- $Renovación_i$: año en el que se realizó la última gran reforma del hotel i .
- $Empleados_i$: número de trabajadores del hotel i .
- $Integración\ Vertical_{it}$: medimos el grado de integración vertical del hotel i en el año t a partir del siguiente ratio:

$$IV_{it} = Valor\ Añadido_{it} / Ingresos\ Explotación_{it}$$

El Valor Añadido de una empresa es el valor de su producción y los servicios que presta a otras empresas o, directamente al consumidor final, menos el coste de los productos y servicios que adquiere del exterior. En el cálculo del valor añadido hay que tener en cuenta tanto los productos vendidos, como los productos finales no vendidos (Carmona y Carrasco, 1993). Para los datos disponibles de la muestra de hoteles, hemos calculado su el valor añadido bruto de la producción⁴ de la siguiente forma:

$$\text{Valor Añadido}_{it} = \text{Ingresos Explotación}_{it} - \text{Consumos Explotación}_{it}$$

Si la empresa integra todos los procesos productivos necesarios para la fabricación de su producto, sus consumos exteriores serán cero y el ratio de *IV* será igual a 1. Por tanto, a mayor independencia de la empresa exterior, mayor ratio. Esta aproximación del grado de integración vertical se basa en el concepto de empresa como forma de organizar un conjunto de actividades verticalmente relacionadas que aportan valor al producto, de lo que se deriva la idea de que cuanto mayor sea el número de actividades productivas realizadas de forma interna, mayor será el valor añadido generado. La medida ya ha sido utilizada en varios trabajos empíricos sobre integración vertical (Levy, 1984, 1985; Tucker y Wilder, 1977). Su principal inconveniente es el sesgo producido por la influencia de factores diferentes al grado de integración sobre el valor añadido, y en especial el impacto de los beneficios (Salinas, 1997). Otra medida alternativa (Maddigan, 1982) consiste en medir directamente el grado de integración vertical a través del porcentaje de producción intercambiada de forma interna. El inconveniente de esta segunda medida es la dificultad para obtener información sobre el valor de la producción desagregado por líneas de producto y el porcentaje de dicha producción transferido internamente.

- *Cuota*: volumen de ventas de la empresa hotelera entre el volumen total de ventas de los hoteles de Madrid. El volumen de ventas de la empresa comprende el total de ingresos de explotación percibidos por el hotel como consecuencia de la prestación de los distintos tipos de servicios que realiza (alojamiento, restaurante, bar-cafetería, alquiler salones y otros ingresos). Los datos sobre las ventas totales

⁴ Deduciendo del Valor Añadido Bruto de la Producción las amortizaciones y provisiones realizadas, se obtiene el Valor Añadido Neto de la Producción. Y agregando a éste último los ingresos financieros y los ingresos extraordinarios se obtiene el Valor Añadido Bruto Empresarial (Carmona y Carrasco, 1993).

de los hoteles de Madrid han sido obtenidos de los informes sobre El Sector Hotelero en España, editado anualmente por la Federación Española de Hoteles.

- *Visitantes*: número de visitantes llegados a España anualmente por cualquier vía de entrada⁵, en millones. Introducimos esta variable para controlar posibles mejoras en resultados de los hoteles debido al incremento de turistas.

4.3.6. Modelo

Para analizar el comportamiento de los hoteles y su efecto en resultados, estimamos un modelo de regresión con datos de panel. Un conjunto de datos es de panel cuando se dispone de observaciones en serie temporal sobre una muestra de unidades individuales. En nuestro caso, disponemos de una muestra de 41 hoteles que son observados a lo largo del período comprendido entre los años 1.993 y 1.998.

Una de las ventajas principales de los paneles es que permiten controlar diferencias permanentes no observables entre los individuos (Arellano y Bover, 1990). Los paneles de datos permiten explotar la variación temporal en el comportamiento de los agentes individuales para tratar adecuadamente la presencia de variables latentes en el modelo. Cuando la estimación se realiza a partir de datos de corte transversal, no es posible distinguir si los coeficientes estimados de las variables explicativas están reflejando realmente su impacto sobre la variable a explicar, o, por el contrario, se deben a diferencias no observables entre individuos. Si esta heterogeneidad entre individuos permanece relativamente constante a lo largo del tiempo, el panel solucionará el problema explotando la variación temporal para aislar la variación temporal permanente.

El panel de datos que utilizamos en este análisis nos permitirá aislar el efecto individual permanente de una serie de variables no disponibles (variables omitidas) sobre la variable dependiente. De esta forma, nos aseguramos que los coeficientes resultantes de la estimación midan realmente el impacto de las variables explicativas sobre la variable dependiente. Las variables no observables son: la capacidad de dirección de la empresa

⁵ Fuente: Boletín Mensual de Estadística. INE.

y la reputación o imagen del hotel, variables que podemos considerar relativamente constantes a lo largo del intervalo de tiempo analizado. Para explicar el impacto de la *Diferenciación Estratégica* de los hoteles sobre sus resultados a corto plazo, estimamos el siguiente modelo de regresión lineal con efectos no observables individuales y permanentes en el tiempo

$$RBE_{it} = x'_{it}\beta + z'_{it}\gamma + v_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

donde

RBE_{it} : *Resultado Bruto de Explotación* por habitación disponible obtenido por el hotel i en el año t .

x_{it} : variables de *Diferenciación Estratégica* del hotel i en el año t . Es un vector de dimensión cuatro (g_{it} p_{it} t_{it} s_{it}) donde g_{it} : *Diferenciación*, p_{it} : *Diferenciación Precio*, t_{it} : *Diferenciación Tamaño* y s_{it} : *Diferenciación Servicios*.

z_{it} : variables de control. Entre todas las variables de control, un primer subconjunto mide características de los hoteles, de las cuales algunas varían en i y en t (*Distancia Centro*_{it}, *Precio*_{it}, *Tamaño*_{it}, *Servicios*_{it}, *Categoría*_{it}, *Cadena*_{it}, *Cuota*_{it} e *Integración Vertical*_{it}) y el resto varían únicamente en i (*Año de Nacimiento*_i, *Zona*_i, *Renovación*_i y *Empleados*_i). Un segundo subconjunto de variables de control miden características del entorno y varían únicamente en t permaneciendo constantes en la sección cruzada (*Densidad*_t y *Visitantes*_t).

v_i : recoge otros factores constantes propios del hotel i que afectan a sus resultados, pero que no aparecen recogidos en las variables explicativas del modelo debido a su no observabilidad o imposibilidad de medición. Y por tanto representan una parte del residuo que es constante en el tiempo. Los factores individuales que no aparecen recogidos en las variables explicativas de los modelos que estimamos y que afectan a los resultados del hotel son la capacidad directiva de la empresa y la imagen o reputación del hotel (directamente relacionado con la calidad de los servicios que ofrece).

ε_{it} : representa la parte del residuo del modelo variable para cada observación it , es decir, varía para cada individuo y en el tiempo.

La diferencia entre el modelo de regresión planteado en (1) con un modelo de regresión clásico es el efecto individual v_i , constante a lo largo del tiempo t y específico para la unidad de sección cruzada individual. Si los efectos individuales v_i fueran iguales para todas las unidades, la estimación de (1) por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) proporcionaría estimaciones consistentes y eficientes de β y γ . Sin embargo, la estimación por MCO de una ecuación de regresión lineal con efectos latentes individuales no es eficiente, ni consistente cuando los efectos presenten correlación significativa con las variables explicativas.

Para estimar este tipo de modelos se han desarrollado dos marcos básicos de tratamiento de los efectos individuales no observables: (1) *Enfoque de efectos fijos*: considera los v_i como un conjunto de N coeficientes adicionales que se pueden estimar junto con los parámetros de las variables explicativas observables. La principal desventaja de este enfoque es que su aplicabilidad queda limitada a las unidades de sección cruzada de la muestra (inferencia condicional). (2) *Enfoque de efectos aleatorios*: considera que los v_i se distribuyen aleatoriamente entre las unidades de sección cruzada, siendo un error específico del individuo i , similar a ε_{it} , excepto que para cada individuo hay una única extracción muestral y por tanto, aparece en la regresión de forma idéntica en todos los períodos. Así, el efecto individual pasa a formar parte de un término de perturbación compuesto $u_{it} = v_i + \varepsilon_{it}$. La principal desventaja de este segundo enfoque es que para la obtención de estimadores consistentes es necesario que los efectos aleatorios individuales y las variables explicativas no estén correlacionados.

Según Arellano y Bover (1.990) el malentendido más importante de los trabajos aplicados existentes hasta la fecha, ha sido realizar dos estimaciones, según ambos enfoques, para a continuación contrastar si los efectos son fijos o aleatorios. Estos autores defienden que, suponer que los efectos son fijos o aleatorios no representa una cualidad intrínseca de la especificación y, en realidad, los efectos individuales se pueden considerar siempre aleatorios sin pérdida de generalidad. Greene (1997) establece que cuando las unidades de sección cruzada de la muestra son estracciones muestrales de una población, como de hecho sucede en nuestro caso, resulta más

apropiado interpretar los términos constantes específicos de la unidad como distribuidos aleatoriamente entre las unidades de la sección cruzada. En nuestro análisis asumimos que los efectos individuales son aleatorios, el problema será averiguar si estos efectos aleatorios están correlacionados o no con nuestras variables explicativas.

Supongamos que hemos verificado la ausencia de correlación entre los efectos individuales y los regresores del modelo, con lo que nos aseguramos la consistencia de la estimación MCO del modelo (1) de efectos aleatorios. El siguiente problema surge de la especificación del error compuesto $u_{it} = v_i + \varepsilon_{it}$, que genera autocorrelación en u_{it} incluso si no la hay en ε_{it} . Esta circunstancia sugiere que se puede conseguir un estimador más eficiente que MCO en niveles utilizando mínimos cuadrados generalizados (MCG). Hausman y Taylor (1.981) muestran que cuando $v_i \sim iid(0, \sigma_v^2)$ y $\varepsilon_{it} \sim iid(0, \sigma^2)$, una transformación MCG de (1) viene dada por

$$y_{it} - (1 - \theta_i)\bar{y}_i = \beta(x_{it} - (1 - \theta_i)\bar{x}_i) + \gamma(z_{it} - (1 - \theta_i)\bar{z}_i) + \theta_i v_i + (\varepsilon_{it} - (1 - \theta_i)\bar{\varepsilon}_i) \quad (2)$$

donde
$$\theta_i = \frac{\sigma}{\sqrt{\sigma^2 + T_i \sigma_v^2}}$$

Para que el estimador MCG sea operativo se necesita un estimador previo de θ_i que a su vez requiere estimadores de σ^2 y de σ_v^2 (véase Hausman y Taylor, 1.981, pag. 1.384). Este método de MCG da como resultado el estimador en niveles conocido con el nombre de estimador de *Balestra y Nerlove* (1.966) $\beta_{BN}, \hat{\gamma}_{BN}$ o estimador de *efectos aleatorios*.

De todas maneras, cualesquiera que sean las propiedades de v_i y ε_{it} , si la ecuación en (1) es cierta, se cumplirá que

$$\bar{y}_i = \bar{x}_i \beta + \bar{z}_i \gamma + v_i + \bar{\varepsilon}_i \quad (3)$$

Restando las expresiones (1) y (3), desaparece el efecto individual aleatorio v_i

$$y_{it} - \bar{y}_i = (x_{it} - \bar{x}_i)\beta + (z_{it} - \bar{z}_i)\gamma + (\varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i) \quad (4)$$

La estimación por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) de los parámetros β y γ de la expresión en desviaciones (4) da como resultado los estimadores de *efectos fijos* o también denominados estimadores *intra-grupos* $\hat{\beta}_{IG}, \hat{\gamma}_{IG}$. Lo interesante de esta transformación en desviaciones de la media es que permite separar los efectos de las variables explicativas observadas de los efectos individuales permanentes no observables, sin la necesidad de estimar estos últimos. De aquí se deduce que la consistencia de los estimadores *intra-grupos* no depende de la especificación de los efectos individuales, que son eliminados con la transformación. La consistencia de estos estimadores requiere únicamente, como cualquier modelo de regresión clásico, la exogeneidad estricta de x_{it} y z_{it} con respecto a ε_{it} .

Antes de proceder a la estimación del modelo planteado en (1), el problema crucial radica en distinguir si los efectos individuales aleatorios están o no correlacionados con las variables explicativas del modelo. En caso afirmativo, la estimación por mínimos cuadrados (ordinarios o generalizados) de (1) no sería consistente, y, a pesar de la pérdida de eficiencia, sería más conveniente hacer inferencia condicional sobre las realizaciones de los v_i en la muestra (*efectos fijos*). Mientras que, si los v_i no están correlacionados con las variables explicativas, es natural hacer inferencia incondicional (*efectos aleatorios*).

El contraste más utilizado para averiguar la existencia o no de correlación es el propuesto por Hausman (1.978), que consiste en la comparación directa del estimador MCO de *efectos fijos* o estimador *intra-grupos* $\hat{\beta}_{IG}, \hat{\gamma}_{IG}$, con el estimador MCG de *efectos aleatorios* o estimador de Balestra y Nerlove (1.966) $\hat{\beta}_{BN}, \hat{\gamma}_{BN}$. Conviene puntualizar que, este estimador deja de ser eficiente si existe heterocedasticidad o autocorrelación. Hemos comprobado que nuestros datos sufren de heterocedasticidad

en la sección cruzada⁶, y es muy probable la existencia de autocorrelación en los datos individuales. Por otro lado, en el caso de existir correlación entre los efectos no observables y las variables explicativas, el estimador de MCG de *efectos aleatorios* no sería consistente, y por tanto, el contraste perdería su validez.

Arellano y Bover (1990, 1993) proponen un test general y robusto a la existencia de heterocedasticidad y autocorrelación en los datos, que no está basado en ninguna estimación previa. Se trata de un procedimiento alternativo que consiste en formar un sistema de ecuaciones ampliado combinando ecuaciones en niveles con ecuaciones en diferencias para, a continuación, contrastar dentro del sistema la igualdad de los coeficientes en las variables en niveles y en diferencias. Por ejemplo, para $T_i = 2$ se tiene

$$\begin{bmatrix} y_{i1} \\ y_{i2} \\ \Delta y_{i2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x_{i1} \\ x_{i2} \\ \Delta x_{i2} \end{bmatrix} \beta + \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ \Delta x_{i2} \end{bmatrix} \alpha_1 + \begin{bmatrix} z_{i1} \\ z_{i2} \\ \Delta z_{i2} \end{bmatrix} \gamma + \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ \Delta z_{i2} \end{bmatrix} \alpha_2 + \begin{bmatrix} \varepsilon_{i1} \\ \varepsilon_{i2} \\ \Delta \varepsilon_{i2} \end{bmatrix} \quad (i = 1, 2, \dots, N)$$

β , α_1 y α_2 se pueden estimar por MCO y calcular estimaciones robustas de sus varianzas. Un test de Wald convencional (test de la F) de la hipótesis $\alpha_1 = \alpha_2 = 0$ es un contraste de no correlación de los efectos y las variables explicativas del modelo (Arellano y Bover, 1990).

A partir de la expresión que aparece en (1), planteamos tres modelos a estimar, según las tres formas alternativas de medición de la diferenciación entre hoteles. En el modelo 1, la diferenciación de cada hotel se calcula con respecto a todos los hoteles existentes en Madrid (representada por el vector $(g_u^1, p_u^1, t_u^1, s_u^1)$). En el modelo 2, la diferenciación de cada hotel se calcula con respecto a sus 10 competidores más próximos geográficamente (vector $(g_u^2, p_u^2, t_u^2, s_u^2)$). Y en el modelo 3, cada hotel se

⁶ Se ha realizado el contraste de White para las observaciones de sección cruzada, rechazándose la hipótesis nula de homocedasticidad. Los coeficientes R^2 obtenidos son superiores a 0,4 lo que implica que la varianza del término de error depende de las variables explicativas del modelo.

compara con sus hoteles más similares en cada una de las cuatro dimensiones consideradas (vector $(g_{it}^3, p_{it}^3, t_{it}^3, s_{it}^3)$).

Consideramos que los efectos de las variables no observables, capacidad directiva e imagen del hotel, son aleatorios en los tres modelos planteados. Hemos realizado el test propuesto por Arellano y Bover (1990, 1993), de incorrelación de efectos, para cada uno de los tres modelos planteados⁷. Los resultados del test nos llevan a aceptar la hipótesis nula de incorrelación para el caso del modelo 2⁸, y a rechazarla en los modelos 1 y 3. Hemos comprobado que la variable *Diferenciación en tamaño* es la causante de la existencia de correlación en estos dos modelos. Para poder estimar los modelos 1 y 3 según el enfoque de efectos aleatorios, se ha optado por eliminar de ambos la variable *Diferenciación en tamaño*⁹.

La estimación de los 3 modelos de regresión lineal con efectos aleatorios se ha realizado utilizando el software estadístico STATA. El programa obtiene los estimadores de *Balestra-Nerlove* y también ofrece la posibilidad de una estimación más general para datos de panel en la que es posible especificar el tipo estructura de correlación en los grupos de observaciones, además de obtener estimaciones robustas de las varianzas de los coeficientes estimados. Entre el estimador de *Balestra-Nerlove* y la estimación general de ecuaciones de regresión lineal con datos de panel, escogemos esta última puesto que los errores estándar de los coeficientes son robustos a las hipótesis del modelo.

4.4. RESULTADOS

La Tabla 1 presenta los valores medios, las desviaciones estándar de las variables de estudio y sus coeficientes de correlación. De su lectura extraemos una serie de

⁷ Hemos omitido del modelo, ya en este primer paso previo a la estimación, las variables de control *Distancia Centro*, *Precio*, *Tamaño* y *Servicios*, porque presentan una correlación muy alta con sus correspondientes variables de diferenciación. Hemos comprobado que su inclusión produce problemas de multicolinealidad, por lo que las hemos eliminado definitivamente del análisis.

⁸ $F_2(10, 324)=1.49$, $p>F_2=0.1426$

comentarios previos a la estimación. Los resultados de los hoteles presentan una correlación positiva significativa con su diferenciación en precios y en servicios. Así mismo, el RBE presenta una correlación positiva significativa con precio, número de servicios, categoría, pertenencia a una cadena hotelera, renovación del hotel, número de empleados, cuota de mercado y número de visitantes al país.

Cuando definimos las variables de estudio argumentamos que el precio y el nivel de ocupación de un hotel son dos factores determinantes de su nivel de resultados. Nuestros datos soportan dicha afirmación. De la muestra disponible de hoteles de Madrid, los mejores ratios de rentabilidad en la explotación del negocio hotelero corresponden a los hoteles de cinco y cuatro estrellas¹⁰.

En cuanto a zonas y resultados, la correlación es positiva en Castellana, Prado y Chamartin, y negativa en el centro. Para una caracterización de los hoteles por zonas, hemos realizado anovas¹¹ de las variables *Precio*, *Tamaño*, *Servicios* y *Año Nacimiento*, y únicamente no se obtienen medias significativamente diferentes para el caso de la variable *Tamaño*. Destacan los hoteles de las zonas Castellana y Prado por sus precios más elevados y los hoteles del centro con los precios más bajos. En servicios, los hoteles de la Castellana y los próximos al Aeropuerto son los de mayor oferta de servicios, mientras que los situados en el centro son los hoteles con menor oferta de servicios. Los hoteles más antiguos se encuentran situados en Prado y centro, y los más recientes son los hoteles del Aeropuerto, Sur y Chamartin.

Las Tablas 2, 3 y 4 presentan los coeficientes estimados para cada uno de los tres modelos planteados. Los modelos han sido estimados por dos métodos alternativos: (1) estimación por MCG según el enfoque de *efectos aleatorios* o estimador de *Balestra y Nerlove* (1.966) β_{BN} , $\hat{\gamma}_{BN}$ y (2) estimación de una ecuación general para datos de panel que cumple las siguientes hipótesis: es lineal en la variable dependiente, la cual se

⁹ Los resultados del test para los modelos 1 y 3, una vez eliminada la variable *Diferenciación en tamaño* son $F_1(9, 326)=1.20$, $p>F_1=0.291$ y $F_3(9, 326)=1.72$, $p>F_3=0.0833$

¹⁰ Hemos realizado una anova de la *RBE por habitación* obteniéndose medias significativamente diferentes por categorías (5 estrellas=1.88; 4 estrellas=.654; 3 estrellas=.445; 2 estrellas=.154).

¹¹ Las anovas han sido realizadas teniendo en cuenta la población hotelera total de Madrid en 1.998

distribuye según una normal y la correlación de las variables explicativas es variable por grupos de observaciones. La consideración de estas hipótesis hace que los resultados obtenidos a partir del segundo método de estimación sean comparables a los obtenidos por el primer método. Como se puede observar en las tablas, ambos métodos llegan a resultados muy similares, variando únicamente la magnitud de los errores estándar de los coeficientes, por lo general, menores en el segundo método. Los resultados del segundo método son más correctos que los obtenidos por el primer método de estimación, puesto que sus errores estándar son robustos a las hipótesis del modelo. Por tanto, nos basamos en los resultados obtenidos por el segundo método para la interpretación de los resultados.

En cada tabla, las dos primeras columnas muestran los coeficientes estimados, por los dos métodos de estimación, de una ecuación de regresión cuyos únicos regresores son las variables de diferenciación. En los tres modelos, la única variable de diferenciación significativa, es la correspondiente al precio, lo que nos da idea de la importancia de este parámetro en los resultados de las empresas hoteleras. Las dos últimas columnas muestran los resultados de la estimación una vez incluídas las variables de control. Conviene advertir que, para evitar problemas de multicolinealidad, estas ecuaciones no incluyen a todas las variables de control¹². Las variables eliminadas son *Categoría*, *Cuota* y *Empleados*, que presentan una fuerte correlación entre sí y con la *Diferenciación Precio*. De las variables dummy zona, se han eliminado *Aeropuerto* (del modelo 1) y *Sur* (de los modelos 2 y 3), por su alta correlación positiva con *Diferenciación Geográfica*.

Basándonos en los coeficientes que aparecen en la última columna de cada tabla, sin problemas de multicolinealidad y con errores estándar robustos a las hipótesis del modelo, deducimos los siguientes resultados. Los tres modelos estimados son significativos en su conjunto. En el modelo 1, el coeficiente de la variable *Diferenciación Precio* es significativo y positivo, lo que implica que los resultados de un hotel aumentan cuanto mayor sea la distancia entre su precio y el precio del resto de hoteles existentes en Madrid. En cuanto a los coeficientes significativos de las variables

¹² Todas estas variables presentan coeficientes de correlación superiores a 0,45.

de control, se deduce que los resultados de los hoteles se ven negativamente afectados por el número total de competidores operando en Madrid (*Densidad*) y positivamente afectados por la afluencia de turistas extranjeros al país.

En el modelo 2 se obtienen coeficientes significativos para las variables *Diferenciación Geográfica*, *Diferenciación Precio* y *Diferenciación Servicios*. El coeficiente negativo de *Diferenciación Geográfica* indica que la distancia geográfica entre un hotel y sus 10 competidores más próximos afecta negativamente a sus resultados, o dicho de otra forma, la concentración geográfica respecto a sus 10 hoteles más próximos, aumenta resultados. Por su parte, el coeficiente positivo de *Diferenciación Precio*, implica que la distancia entre el precio de un hotel y los precios de sus 10 competidores geográficamente más próximos, afecta positivamente a sus resultados, es decir, que la similitud en precios entre los hoteles más próximos geográficamente, disminuye sus resultados. Y por último, el coeficiente negativo de *Diferenciación Servicios* indica que los resultados de un hotel serán mayores si no se diferencia en servicios respecto a sus 10 competidores más cercanos. Con respecto a las variables de control, se obtienen los mismos resultados que los obtenidos en el modelo 1, esto es, que la densidad afecta negativamente a los resultados, mientras que el número de visitantes afecta positivamente.

Los resultados de la estimación del modelo 3 son similares a los obtenidos de la estimación del modelo 2, aunque sus interpretaciones son diferentes debido a la forma en que han sido calculadas las distancias. El coeficiente negativo de *Diferenciación Geográfica* vuelve a indicar que cuanto más alejado se encuentre localizado un hotel respecto a sus 10 competidores más próximos, peores serán sus resultados. El coeficiente positivo de *Diferenciación Precio* significa que cuanto más diferente sea el precio de un hotel a los de sus competidores más similares en precios, mejores serán sus resultados. Y el coeficiente negativo de *Diferenciación Servicios* indica que la diferenciación en servicios de un hotel con respecto a los servicios que ofrecen los hoteles de su misma categoría afecta negativamente a sus resultados.

Los resultados obtenidos de la estimación del modelo 1 no son suficientemente significativos para poder aceptar o rechazar las hipótesis teóricas planteadas (SE1, DE1 y BE1). Esta falta de significatividad demuestra que el supuesto implícito de este modelo es demasiado restrictivo, al imponer la existencia de competencia entre cualquier tipo de hotel localizado en Madrid. Considerar que cada hotel compite con idéntica intensidad contra cualquier otro hotel localizado en Madrid no se corresponde con la realidad, sobretodo en un sector donde existe evidencia empírica que ha demostrado la localización de la competencia en el espacio geográfico y en el espacio de producto.

Los resultados obtenidos de la estimación de los modelos 2 y 3, nos llevan a rechazar las hipótesis de similitud y diferenciación estratégicas (SE2, DE2, SE3 y DE3), y a aceptar la hipótesis de Balance Estratégico (BE2 y BE3), que plantea que la estrategia más rentable para las empresas consiste en diferenciarse respecto a sus competidores en ciertas dimensiones y ser similar en otras. Así los coeficientes estimados del modelo 2 indican que la estrategia óptima es la formación de un cluster geográfico de hoteles con una oferta de servicios similar pero con precios diferentes. Los resultados del modelo 3 indican que la concentración geográfica, la similitud en servicios entre hoteles de la misma categoría y la diferenciación en precios entre hoteles del mismo nivel (hoteles caros, hoteles de precio medio o económicos) aumenta resultados.

Para un entendimiento más preciso de la magnitud de los efectos que las variables de diferenciación producen sobre los resultados de los hoteles, exponemos a continuación las variaciones que, según las estimaciones realizadas, experimentaría el RBE por habitación disponible ante incrementos unitarios de cada una de las variables de diferenciación:

Modelo 1: Si un hotel decide aumentar su diferenciación en precio en 1.000 pesetas por término medio con respecto a los precios del resto de hoteles de Madrid, su RBE aumentaría la cantidad de 40.427 pesetas por habitación disponible.

Modelo 2: Un hotel que decida aumentar su distancia en 1.000 metros por término medio con respecto a la situación de sus 10 competidores más próximos, verá reducido su RBE por habitación en 64.289 ptas¹³. Si un hotel decide aumentar su diferenciación en precio en 1.000 por término medio respecto a los precios de sus 10 competidores más cercanos, su RBE aumentará en 35.638 ptas por habitación disponible. Si un hotel decide ofrecer un nuevo servicio, que no es ofrecido por sus 10 competidores más próximos geográficamente, su RBE por habitación se verán reducidos en 250.174 ptas.

Modelo 3: Un hotel que decida aumentar su distancia en 1.000 metros por término medio con respecto a la situación de sus 10 competidores más próximos, verá reducido su RBE por habitación en 59.751 ptas. Si un hotel decide aumentar su diferenciación en precio en 1.000 ptas. por término medio respecto a los precios de sus competidores con precios de su rango, su RBE aumentará en 123.418 ptas por habitación disponible. Si un hotel decide ofrecer un nuevo servicio, que no ofrecen los hoteles de su categoría, su RBE por habitación se verá reducido en 269.656 ptas.

4.5. DISCUSIÓN

Este trabajo constituye una aportación importante al desarrollo de una nueva teoría organizativa denominada teoría de *Balance Estratégico*, propuesta por Deephouse (1999). La similitud/diferenciación entre empresas de un mismo sector industrial, sus causas y consecuencias, son cuestiones analizadas desde diferentes perspectivas teóricas: la teoría de dirección estratégica, teorías de la organización y los modelos económicos de competencia espacial.

La estrategia de diferenciación/similitud de una empresa con respecto a las posiciones ocupadas por sus competidoras, puede hacer referencia a diferentes tipos de decisiones. En este trabajo, las decisiones analizadas a partir de las cuales determinamos la estrategia de diferenciación/similitud de la empresa, son su localización geográfica y su posicionamiento en el espacio de características del producto. Tanto la localización

¹³ Teniendo en cuenta que la decisión de localización geográfica de un hotel es una decisión fundacional a largo plazo, que permanecerá inalterable durante toda su vida organizativa, la situación planteada carece de sentido real, pero resulta útil para comprender el sentido y la magnitud de dicho coeficiente.

geográfica, como su posicionamiento de producto afectan a la intensidad competitiva a la que se enfrenta la empresa, el nivel de legitimidad alcanzado y las externalidades que simultáneamente produce y obtiene de sus competidoras. Todos estos efectos, competencia, legitimidad y externalidades positivas, dependen de las condiciones y estructuras específicas de cada sector industrial. En el sector que analizamos, el sector de hoteles, destacan por un lado las presiones competitivas que empujan a las empresas a la diferenciación con respecto a sus competidoras, para evitar una intensa competencia localizada tanto en el espacio geográfico, como en el espacio de producto. Y por otro lado, destacan las economías de localización geográfica y las economías de aglomeración, que empujan a la formación de clusters geográficos de empresas hoteleras similares para la obtención de externalidades positivas sobre su demanda y externalidades informativas. Sin embargo, el entorno institucional de este sector no está lo suficientemente desarrollado como para generar fuerzas capaces de fijar como principal objetivo estratégico la obtención de legitimidad.

De todas maneras, independientemente del sector industrial considerado, de lo que no cabe ninguna duda es de que las estrategias de diferenciación/similitud de las empresas son determinantes de sus resultados. Todos los trabajos existentes sobre el tema coinciden en la repercusión de estas estrategias sobre los resultados de las empresas, pero sin embargo, no existe un acuerdo general sobre el sentido de dicha relación. Por otro lado, abundan los trabajos teóricos al respecto, sobretudo económicos, existiendo un vacío importante en la contrastación empírica de dichos modelos formales y hipótesis teóricas formuladas.

Hemos demostrado que los beneficios a los que da lugar una estrategia de similitud pura no son suficientes para compensar los mayores costes consecuencia de la intensificación de la competencia. Tampoco la ganancia de poder de mercado y la reducción de la competencia directa de una estrategia de diferenciación pura compensa la pérdida de los beneficios de aglomeración. Lo óptimo para las empresas consiste en una posición intermedia entre la estrategias de similitud y diferenciación puras, de forma que permita a las empresas beneficiarse simultáneamente de las economías de aglomeración existentes a la vez que reducen la intensidad de la competencia localizada.

Del análisis empírico del sector hotelero de Madrid deducimos que las economías de aglomeración en el espacio geográfico y en la oferta de servicios superan los costes de la competencia localizada de los hoteles con precio diferente. Nuestro trabajo aporta nueva evidencia empírica a favor de la nueva teoría de Balance Estratégico propuesta por Deephouse (1999). Además de la contrastación empírica de su teoría en nuevo sector industrial, este estudio implica dos extensiones importantes. Por un lado, la utilización de una medida alternativa a la utilizada por Deephouse para operacionalizar el concepto teórico de *similitud estratégica* y, por otro lado, hemos contrastado esta nueva en el marco de distintos grupos estratégicos.

El modelo formulado para su contrastación empírica constituye una de las principales deficiencias de nuestro trabajo. Al igual que la mayoría de trabajos centrados en el estudio de las variaciones en los resultados de las empresas, modelizamos una estructura causal de la variable resultados, deducida a priori a partir de argumentos teóricos. Son modelos demasiado simples para explicar un fenómeno tan complejo como el de la causalidad de los resultados de las empresas March and Sutton (1997). Sería interesante incorporar otras variables al modelo, como por ejemplo alguna medida de la reputación del hotel, como recurso clave en la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

REFERENCIAS

- Barney, J.B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bell, G.G., P. Bromiley and J. Bryson (1997). 'Spinning a complex web: Links between strategic decision making context, content, process and outcome'. In *Strategic Decisions*, edited by V. Papadakis and P. Barwise. Kluwer academic publishers.
- Burgeois, L.J. (1985). 'Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments'. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Caves, R.E. and M.E. Porter (1977). 'From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition'. *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.
- Cool, K. and I. Dierickx (1993). 'Rivalry, strategic groups, and firm profitability'. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 47-59.
- Chen, M.-J. (1996). 'Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration'. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 100-134.
- Deephouse, D.L. (1996). 'Does isomorphism legitimate?'. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1024-1039.
- Deephouse, D.L. (1999). 'To be different, or to be the same? It's a question (a theory) of strategic balance'. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 147-166.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage'. *Management Science*, 35(12), pp.1505-1511.
- DiMaggio, P. J. and W.W. Powell (1983). 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Eisenhardt, K.M. and L.J. Bourgeois (1988). 'Politics of strategic decision making in high-velocity environments'. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Gimeno, J. and C.Y. Woo (1996). 'Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive deescalation'. *Organization Science*, 7, pp. 322-341.

- Hickson, D.J., R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory, and D.C. Wilson (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Oxford, U.K.: Basil Blackwell Ltd.
- Hirsch, P.M. and D. Levin (1995). 'The rise and fall of organizational effectiveness: A cautionary tale'. Working paper, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- Quinn, J.B., T.L. Doorley and P.C. Paquette (1990). 'Beyond products: services-based strategy'. *Harvard Business Review*, pp. 58-67.
- March, J.G. and R.I. Sutton (1997). 'Organizational performance as a dependent variable'. *Organization Science*, 8: 698-706.
- Mehra, A. (1996). 'Resource and market based determinants of performance in the US banking industry'. *Strategic Management Journal*, 17, pp.307-322.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977). 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.' *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Miles, R.E. and C.C. Snow (1978): *Organization strategy, structure and process*. McGraw Hill, New York.
- Miller, D. and M-J. Chen (1995): 'Nonconformity in competitive repertoires'. *Academy of Management Proceedings*, pp. 256-260.
- Newman, H.H. (1978). 'Strategic groups and the structure and performance relationship?', *Review of Economics and Statistics*, 60, pp. 417-427.
- Paine, F.T. and C.R. Anderson (1977). 'Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: An empirical study'. *Journal of Management Studies*, 14:147-158.
- Peteraf, M.A. (1993a). 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view'. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Porter, M.E. (1979). 'The structure within industries and companies performance'. *Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-227.
- Porter, M.E. (1991). 'Towards a dynamic theory of strategy'. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, pp. 95-117.
- Rajagopalan, N., A.M.A. Rasheed and D.K. Datta (1993). 'Strategic decision process: Critical review and future directions'. *Journal of Management*, 19: 349-384.
- Rumel, R.P., D. Scendel and D.J. Teece (1991). 'Strategic management and economics'. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, pp.5-29.

- Scherer, F. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand-McNally.
- Segev, E. (1987). 'Strategy, strategy-making, and performance in a business game'. *Strategic Management Journal*, 8: 565-577.
- Spender, J.C. and R.M. Grant (1996). 'Knowledge and the firm: overview'. *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue, 17, pp. 5-9.
- Tirole, J. (1990). *La teoría de la organización industrial*. Ariel Economía.

Tabla 1. Medias, desviaciones y correlaciones de las variables de estudio

	Media	Desv	Rbe1	Dg1	Dp1	Dt1	Ds1	Dg2	Dp2	Dt2	Ds2	Dg3	Dp3	Dt3	Ds3	Dcent	Precio	Tama	Servi	Categ
Rbe1	.647	.803																		
Dg1	3.489	1.634	-.064 (.369)																	
Dp1	10.245	7.132	.559** (.000)	-.152* (.032)																
Dt1	1.277	.961	-.075 (.290)	-.029 (.683)	-.023 (.750)															
Ds1	3.153	.327	.223** (.002)	.083 (.243)	.543** (.000)	.262** (.000)														
Dg2	.942	1.208	-.120 (.091)	.858** (.000)	-.106 (.135)	.010 (.891)	.016 (.826)													
Dp2	8.155	6.838	.587** (.000)	-.141* (.047)	.913** (.000)	.025 (.722)	.461** (.000)	-.090 (.204)												
Dt2	1.292	.990	.034 (.634)	.098 (.170)	-.030 (.678)	.916** (.000)	.228* (.001)	.125 (.078)	.058 (.417)											
Ds2	2.973	.315	.170* (.016)	.013 (.852)	.394** (.000)	.268** (.000)	.778** (.000)	.017 (.810)	.301** (.000)											
Dg3	.942	1.208	-.120 (.091)	.858** (.000)	-.106 (.135)	.010 (.891)	.016 (.826)	1.000** (.000)	-.090 (.204)	.125 (.078)	.017 (.810)									
Dp3	5.165	4.042	.626** (.000)	-.069 (.333)	.932** (.000)	.054 (.000)	.578** (.000)	-.050 (.482)	.886** (.000)	.085 (.232)	.467** (.000)	-.050 (.482)								
Dt3	.505	.552	-.036 (.612)	-.015 (.832)	.066 (.353)	.953** (.000)	.342** (.000)	.021 (.767)	.104 (.143)	.879** (.000)	.316** (.000)	.021 (.767)	.170 (.016)							
Ds3	3.267	.355	.146* (.039)	.058 (.417)	.488** (.000)	.232** (.001)	.940** (.000)	-.004 (.956)	.394** (.000)	.184** (.000)	.751** (.000)	-.004 (.956)	.529** (.000)	.307** (.000)						
Dcent	2.355	2.452	.042 (.554)	.901 (.000)	-.047 (.000)	.079 (.269)	.198** (.005)	.719 (.000)	-.025 (.725)	.238** (.001)	.130 (.068)	.719** (.000)	.081 (.258)	.102 (.153)	.175* (.013)					
Precio	18.826	10.988	.591** (.000)	-.041 (.566)	.880** (.000)	.069 (.331)	.560** (.000)	-.036 (.614)	.858** (.000)	.097 (.000)	.476** (.000)	-.036 (.614)	.943** (.000)	.173* (.014)	.512** (.000)	.150* (.034)				
Tama	1.742	1.358	-.042 (.553)	-.005 (.939)	.109 (.126)	.876** (.000)	.354** (.000)	.022 (.753)	.137 (.053)	.807** (.000)	.303** (.000)	.022 (.753)	.214** (.000)	.955** (.000)	.362** (.000)	.138 (.052)	.263** (.000)			
Servi	18.050	5.896	.388** (.000)	.206** (.003)	.556** (.000)	.025 (.731)	.558** (.000)	.165* (.020)	.550** (.000)	.0722 (.313)	.498** (.000)	.165+ (.020)	.718** (.000)	.182* (.010)	.558** (.000)	.376** (.000)	.797** (.000)	.316** (.000)		
Categ	3.583	.767	.388** (.000)	.138 (.052)	.484 (.000)	.151* (.034)	.367** (.000)	.173 (.014)	.569** (.000)	.215** (.002)	.449** (.000)	.173* (.014)	.674** (.000)	.297** (.000)	.320** (.000)	.269** (.000)	.732** (.000)	.386** (.000)	.794** (.000)	
Año	64.362	20.531	.041 (.568)	.364** (.000)	-.283** (.000)	.132 (.064)	.314** (.000)	-.222** (.002)	.234** (.001)	.002 (.980)	.314** (.000)	-.083 (.243)	.130 (.066)	-.062 (.387)	.431** (.000)	-.074 (.301)	.087 (.224)	.086 (.226)	.254** (.000)	
Cade	.367	.483	.213** (.003)	.092 (.196)	.258** (.000)	-.005 (.942)	.289** (.000)	-.005 (.942)	.260 (.000)	.023 (.752)	.141* (.000)	-.005 (.942)	.348** (.000)	.075 (.291)	.301** (.000)	.180* (.011)	.370** (.000)	.151* (.033)	.412** (.000)	
Dens	1.222	.032	.076 (.284)	.086 (.225)	-.105 (.141)	-.071 (.322)	.294 (.000)	.020 (.778)	-.081 (.254)	-.067 (.345)	-.305** (.000)	.020 (.778)	-.035 (.625)	-.042 (.553)	-.268** (.000)	.055 (.437)	-.070 (.328)	-.005 (.761)	-.008 (.943)	
Chama	.055	.229	.216** (.002)	.245** (.155)	-.101 (.606)	-.037 (.004)	.206 (.051)	.239 (.425)	-.057 (.003)	.208** (.265)	-.079 (.051)	.139 (.490)	-.049 (.049)	.140* (.002)	-.223** (.000)	.351** (.000)	-.026 (.719)	-.174** (.014)	-.058 (.415)	
Castell	.206	.405	.273** (.000)	-.044 (.540)	.421** (.000)	.119 (.093)	.437** (.000)	-.071 (.316)	.306** (.012)	.178* (.002)	.221** (.316)	-.071 (.000)	.513** (.001)	.229** (.000)	.450** (.000)	.183** (.010)	.496** (.000)	.290** (.000)	.511** (.000)	
Cham	.090	.288	-.061 (.390)	-.114 (.109)	-.082 (.252)	-.054 (.447)	-.049 (.489)	-.015 (.832)	-.010 (.893)	-.062 (.383)	.091 (.203)	-.015 (.832)	.010 (.889)	.003 (.968)	.045 (.531)	-.071 (.317)	.031 (.663)	.005 (.948)	.182* (.010)	
Salam	.050	.219	-.084 (.238)	-.062 (.384)	-.033 (.642)	.757** (.000)	.132 (.063)	.016 (.819)	.039 (.588)	.700** (.000)	.153* (.030)	.016 (.819)	.038 (.591)	.745** (.000)	.055 (.440)	-.003 (.965)	.042 (.557)	.693** (.000)	-.010 (.891)	
Retiro	.030	.171	-.087 (.220)	.062 (.381)	-.080 (.264)	-.074 (.296)	.116 (.531)	-.044 (.103)	.006 (.540)	.038 (.933)	.116 (.597)	-.105 (.103)	-.053 (.139)	-.012 (.456)	.055 (.871)	-.123 (.437)	-.032 (.083)	-.126 (.658)	-.135 (.075)	
Centro	.402	.492	-.365** (.000)	-.343** (.000)	-.315** (.000)	-.249** (.000)	-.363** (.000)	-.355** (.000)	-.044 (.540)	-.405** (.000)	-.388 (.000)	-.355** (.000)	-.516** (.000)	-.322** (.000)	-.366** (.000)	-.548** (.000)	-.540** (.000)	-.351* (.000)	-.603** (.000)	
Prado	.090	.288	.381** (.000)	-.168* (.018)	.281** (.000)	-.098 (.168)	.096 (.176)	-.149 (.036)	-.442** (.000)	-.103 (.540)	.252** (.000)	-.149* (.000)	.285** (.000)	-.135 (.000)	.070 (.000)	-.194** (.000)	.301** (.000)	-.121 (.000)	.140* (.000)	
Sur	.040	.197	-.120 (.090)	.461** (.000)	-.106 (.138)	-.087 (.223)	-.125 (.079)	.642** (.000)	.480** (.000)	-.033 (.644)	.642** (.037)	-.099 (.000)	-.082 (.164)	.139 (.251)	.328** (.051)	-.112 (.000)	-.106 (.114)	-.063 (.1379)	.043 (.379)	
Aerop	.035	.185	-.082 (.249)	.669** (.000)	-.044 (.539)	-.053 (.460)	.205** (.004)	.373** (.000)	-.188 (.098)	-.115 (.104)	.053 (.453)	.373** (.000)	.008 (.910)	-.013 (.859)	.178* (.012)	.637** (.000)	.046 (.515)	.014 (.850)	.102 (.000)	
Renov	81.653	16.574	.195** (.006)	.131 (.205)	-.090 (.132)	-.107 (.001)	.235 (.038)	.147* (.602)	-.037 (.706)	.027 (.516)	-.046 (.038)	.147* (.745)	.023 (.203)	-.091 (.000)	-.250** (.011)	.181* (.894)	.010 (.083)	-.123 (.225)	.086 (.225)	
Emple	.840	.777	.399** (.006)	.010 (.892)	.665** (.000)	.371** (.000)	.592** (.000)	-.017 (.809)	.618** (.400)	.383** (.000)	.484** (.000)	-.017 (.089)	.768** (.000)	.551** (.000)	.507** (.000)	.169* (.017)	.734** (.000)	.528** (.000)	.623** (.000)	
InfVer	.607	.114	.081 (.253)	-.320** (.000)	.073 (.402)	.060 (.355)	-.066 (.000)	-.305 (.572)	-.040 (.673)	-.030 (.139)	-.305** (.000)	.002 (.976)	.032 (.658)	-.030 (.675)	-.307** (.000)	-.043 (.543)	-.010 (.886)	-.137 (.053)	-.128 (.072)	
Cuota	.007	.008	.566** (.000)	.043 (.543)	.612** (.000)	.278** (.000)	.499** (.000)	-.019 (.786)	.571** (.000)	.342** (.000)	.381** (.000)	-.019 (.786)	.711** (.000)	.397** (.000)	.409* (.000)	.222** (.000)	.704** (.000)	.419** (.000)	.539** (.000)	
Visit	63.144	3.902	.180* (.011)	.011 (.879)	-.080 (.261)	-.062 (.381)	-.263** (.000)	-.016 (.817)	-.067 (.347)	-.057 (.425)	-.288** (.000)	-.016 (.817)	-.072 (.310)	-.053 (.454)	-.228* (.001)	-.042 (.556)	-.095 (.181)	-.052 (.4659)	-.082 (.248)	

Tabla 1. Continuación

	Año	Cadena	Dens	Chama	Castell	Chamb	Salam	Retiro	Centro	Prado	Sur	Aerop	Renov	Emplea	Int Ver	Cuota	Visitan
Caden	-.065 (.636)																
Dens	.046 (.515)	.015 (.833)															
Chama	.190** (.007)	-.093 (.192)	.015 (.834)														
Castell	.159* (.025)	.386** (.000)	-.033 (.648)	-.123 (.083)													
Cham	-.042 (.561)	.014 (.840)	-.048 (.505)	-.076 (.284)	-.161* (.023)												
Salam	.036 (.610)	-.127 (.073)	.017 (.814)	-.056 (.435)	-.117 (.099)	-.073 (.309)											
Retiro	.023 (.750)	-.134 (.059)	-.027 (.710)	-.043 (.550)	-.090 (.207)	-.056 (.435)	-.041 (.570)										
Centro	-.258 (.000)	-.326** (.000)	-.006 (.935)	-.198** (.005)	-.418** (.000)	-.259** (.000)	-.189** (.008)	-.145* (.042)									
Prado	-.190** (.007)	.196** (.005)	.022 (.759)	-.076 (.284)	-.161* (.023)	-.099 (.162)	-.073 (.309)	-.056 (.435)	-.259*+ (.000)								
Sur	.221** (.002)	-.156* (.028)	-.010 (.888)	-.050 (.487)	-.104 (.143)	-.065 (.365)	-.047 (.509)	-.036 (.613)	-.168* (.018)	-.065 (.365)							
Aerop	.163* (.021)	.251 (.000)	.124 (.082)	-.046 (.517)	-.097 (.172)	-.060 (.398)	-.044 (.538)	-.034 (.637)	-.157* (.027)	-.060 (.398)	-.039 (.584)						
Renov	.467** (.000)	.007 (.920)	.076 (.288)	.166* (.019)	.026 (.714)	.013 (.856)	.022 (.763)	.132 (.064)	-.256** (.000)	.134 (.060)	.060 (.400)	.065 (.061)					
Emple	-.059 (.404)	.262** (.000)	-.016 (.825)	-.101 (.156)	.519** (.000)	.015 (.831)	.267** (.000)	-.089 (.214)	-.471** (.000)	.040 (.578)	-.112 (.112)	.040 (.579)	-.116 (.103)				
IntVer	-.110 (.122)	-.246** (.000)	.055 (.443)	-.261** (.000)	-.038 (.596)	.090 (.207)	.088 (.219)	-.165* (.020)	.276*+ (.000)	-.049 (.490)	-.166* (.019)	-.164* (.020)	-.094 (.185)	.040 (.573)			
Cuota	.042 (.556)	.335** (.000)	-.053 (.457)	.114 (.110)	.512** (.000)	-.045 (.524)	.188* (.008)	-.082 (.251)	-.494** (.000)	.048 (.497)	-.114 (.108)	.020 (.777)	-.011 (.880)	.795** (.000)	-.210** (.003)		
Visitan	-.018 (.803)	-.077 (.277)	.407** (.000)	.027 (.704)	-.079 (.264)	-.007 (.918)	-.017 (.815)	-.004 (.954)	.034 (.635)	.024 (.739)	.058 (.412)	-.013 (.851)	.059 (.410)	-.094 (.188)	.220** (.004)	-.107 (.132)	

** $p < .01$; * $p < .05$

Tabla 2. Resultados estimación Modelo 1. Variable dependiente: RBE

Método de Estimación	Estimación Reducida		Estimación Completa	
	B-N	EEG	B-N	EEG ¹⁴
DistanciaGeográfica	.01057 (.04111)	.00875 (.03322)	-.05855 (.06245)	-.05824 (.04308)
DistanciaPrecio	.04080** (.01188)	.04522** (.01644)	.04025*** (.01086)	.0404** (.01663)
DistanciaServicios	.05006 (.07027)	.03965 (.07341)	-.16147 (.14259)	-.16191 (.12831)
Categoría	-	-	-	-
Año Nacimiento	-	-	.00464 (.00398)	.00466 (.00347)
Cadena	-	-	-.08686 (.13753)	-.08587 (.14206)
Densidad	-	-	-1.51284** (.76026)	-1.5179** (.60781)
Chamartin	-	-	.58224 (.45001)	.58442 (.66127)
Castellana	-	-	.03733 (.45743)	.03869 (.36896)
Chamberí	-	-	-.35583 (.50109)	-.35257 (.38674)
Salamanca	-	-	-.52718 (.53750)	-.52381 (.36518)
Retiro	-	-	-.55299 (.56397)	-.54974 (.33584)
Centro	-	-	-.54627 (.46557)	-.54248 (.38529)
Prado	-	-	.41584 (.51609)	.41829 (.43579)
Sur	-	-	-.66590 (.43408)	.66309** (.31073)
Aeropuerto	-	-	-	-
Renovación	-	-	.00136 (.00457)	.00138 (.00280)
Empleados	-	-	-	-
Integración Vertical	-	-	-	-
Cuota	-	-	-	-
Visitantes	-	-	.04211*** (.00937)	.04210*** (.01239)

*** $p < .001$ ** $p < .05$ * $p < .1$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=199; n° hoteles=43

¹⁴La estimación requiere 11 iteraciones y el modelo es significativo en su conjunto: $\chi^2(15)=94.08$, $p > \text{Chi}^2=.0000$

Tabla 3. Resultados estimación Modelo 2. Variable dependiente: RBE

Método de Estimación	Estimación Reducida		Estimación Completa	
	B-N	EEG	B-N	EEG ¹⁵
DistanciaGeográfica	-.04451 (.05141)	-.04555 (.03204)	-.06430 (.05808)	-.06428* (.03448)
DistanciaPrecio	.04001*** (.01100)	.04280** (.01978)	.03612** (.01135)	.03563* (.02086)
Distancia Tamaño	.05980 (.08712)	.05656 (.08397)	-.04538 (.10817)	-.04556 (.08623)
DistanciaServicios	.05980 (.08712)	.07535 (.06465)	-.25175* (.14301)	-.25017 (.12484)
Categoría	-	-	-	-
Año Nacimiento	-	-	.00407 (.00409)	.00402 (.00401)
Cadena	-	-	-.06119 (.14096)	-.06343 (.16123)
Densidad	-	-	-1.5291** (.69438)	-1.5273** (.54938)
Chamartin	-	-	1.0969** (.46143)	1.0979 (.68943)
Castellana	-	-	.66358 (.41887)	.66722 (.50756)
Chamberí	-	-	.17734 (.43529)	.17753 (.38497)
Salamanca	-	-	.13182 (.56991)	.13256 (.48041)
Retiro	-	-	-.00327 (.53139)	-.00419 (.33566)
Centro	-	-	-.01172 (.38582)	-.01363 (.38529)
Prado	-	-	.86748* (.46939)	.41829 (.43579)
Sur	-	-	-	(.31073)
Aeropuerto	-	-	.16726 (.44381)	.16908 (.35734)
Renovación	-	-	.00059 (.00476)	.00057 (.00281)
Empleados	-	-	-	-
Integración Vertical	-	-	-	-
Cuota	-	-	-	-
Visitantes	-	-	.03948*** (.00944)	.03951** (.01204)

*** $p < .001$ ** $p < .05$ * $p < .1$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=199; n° hoteles=43

¹⁵La estimación requiere 11 iteraciones y el modelo es significativo en su conjunto: $\chi^2(15)=77,96$, $p > \text{Chi}^2=.0000$

Tabla 4. Resultados estimación Modelo 3. Variable dependiente: RBE

Método de Estimación	Estimación Reducida		Estimación Completa	
	B-N	EEG	B-N	EEG ¹⁶
DistanciaGeográfica	-.04390 (.04732)	-.04497** (.02119)	-.05983 (.05400)	-.05975** (.03001)
DistanciaPrecio	.12988*** (.01902)	.12990*** (.03174)	.12231*** (.02037)	.12341*** (.03235)
DistanciaServicios	-.00802 (.04082)	-.00699 (.04394)	-.26324** (.12146)	-.26965** (.13584)
Categoría	-	-	-	-
Año Nacimiento	-	-	.00371 (.00382)	.00387 (.00270)
Cadena	-	-	-.10897 (.13462)	-.08767 (.13379)
Densidad	-	-	-1.7434** (.66126)	-1.7694** (.56757)
Chamartin	-	-	.93640 (.42715)	.93875 (.65648)
Castellana	-	-	.27723 (.40447)	.27386 (.37069)
Chamberi	-	-	.06027 (.41626)	.06957 (.33715)
Salamanca	-	-	-.20041 (.44650)	-.18365 (.35685)
Retiro	-	-	.08695 (.51437)	.10254 (.25633)
Centro	-	-	.07845 (.36730)	.09710 (.29512)
Prado	-	-	.71325 (.43709)	.72121 (.49064)
Sur	-	-	-	-
Aeropuerto	-	-	-.12853 (.43185)	.12253 (.29961)
Renovación	-	-	.00100 (.00456)	.00129 (.00348)
Empleados	-	-	-	-
Integración Vertical	-	-	-	-
Cuota	-	-	-	-
Visitantes	-	-	.04063*** (.00864)	.04056*** (.01087)

*** $p < .001$ ** $p < .05$ * $p < .1$

En paréntesis las desviaciones estándar de los coeficientes estimados

N=199; n° hoteles=43

¹⁶La estimación requiere 6 iteraciones y el modelo es significativo en su conjunto: $\chi^2(15)=90,93$
 $p > \text{Chi}^2 = .0000$

CAPÍTULO 5

ADAPTACIÓN AL ENTORNO DE EMPRESAS GENERALISTAS VS ESPECIALISTAS

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo analizamos el proceso de concentración de un sector industrial basándonos en las hipótesis que Freeman & Hannan (1983) y Hannan & Freeman (1989) adaptan de la teoría ecológica de *amplitud de nicho* (Levins, 1968). Estos autores consideran que la teoría de Levins (1968) ofrece el marco adecuado, así como una serie de herramientas y conceptos de gran utilidad para abordar cuestiones referentes a las estrategias de empresas generalistas y empresas especialistas en los sectores industriales.

Constituye el presente capítulo una investigación retrospectiva que trata de explicar la evolución y configuración actual de la estructura del sector español de hoteles en función de los cambios ocurridos en su entorno, que representamos por el comportamiento en su demanda. Para medir el comportamiento observado en la demanda, utilizamos los parámetros que la teoría de amplitud de nicho utiliza para caracterizar el tipo de cambios producidos en el entorno: varianza y *grano*. Esta última característica se refiere a la disposición de los diferentes estados del entorno en el espacio o en el tiempo. En cuanto a la estrategia de la empresa, la característica clave que diferencia a una empresa generalista de una empresa especialista es la cantidad invertida en recursos ociosos o contingentes. Hay autores que proponen que la incertidumbre del entorno favorece siempre a las empresas generalistas (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Pfeffer & Salancik, 1978). Sin embargo, la propuesta que surge de la aplicación de la teoría ecológica de *amplitud de nicho* de Levins (1968) al mundo de las organizaciones, supone aceptar que la incertidumbre del entorno ocasionada por cambios estructurales (*grano grueso*), es la única situación que favorece a las empresas generalistas.

Los efectos de las estrategias generalista vs especialista en los resultados de la empresas son aspectos que han motivado la realización de numerosos trabajos de investigación. El análisis estratégico convencional se fundamenta en una simple idea: para crecer, expandirse e incrementar resultados, las empresas deben diversificar sus negocios (Chandler, 1962; Steiner, 1964). La entrada a nuevos mercados, productos o servicios no sólo supone la explotación de nuevos recursos, sino que reduce el riesgo al quedar éste repartido entre varios dominios operativos. Adicionalmente, la diversificación genera economías de escala y de alcance en funciones comunes a todas las líneas de negocio de la empresa (Paine & Anderson, 1983). Desde esta perspectiva, la estrategia generalista no se plantea sólo como una opción adecuada, sino como un requisito clave del éxito de la empresa. Sin embargo, las ventajas anteriormente asociadas a la estrategia generalista no tienen en cuenta ninguno de los siguientes factores: la fase del ciclo industrial del sector, las variaciones en recursos, la concentración del mercado y las distribuciones de tamaño y edad de las empresas (Dobrev, Kim & Hannan, 2001). La línea de investigación de la teoría de nicho organizativo (Freeman & Hannan, 1983; Hannan & Freeman, 1989; Péli, 1997), que seguimos en el presente capítulo, contribuye a la mejor comprensión de estos aspectos, al introducir los procesos y condiciones del entorno, así como sus variaciones en el tiempo, como variables fundamentales de sus trabajos.

Aceptar que a largo plazo, las condiciones del entorno favorecen a las empresas generalistas, implica aceptar que el proceso de selección del entorno actuará en la evolución de los sectores hasta alcanzar una situación de no diversidad, en la que únicamente coexistan competidores generalistas. Sin embargo, la coexistencia de empresas especialistas con empresas generalistas y la diversidad en los sectores están más que demostradas en la realidad. La teoría de particionamiento de recursos (Carroll, 1984) explica la sostenibilidad y la tendencia de las industrias a la diversidad. Proponemos que la evolución aumenta la complejidad y diversidad entre las empresas, y esto es a la vez causa y consecuencia de la disminución del número de interacciones negativas entre empresas que comparten y compiten por un mismo recurso escaso.

Una contribución de este trabajo es la aplicación de estos conceptos e hipótesis ecológicos al estudio de un tipo particular de forma de organización que en la actualidad está proliferando en los sectores económicos de servicios. En concreto analizamos el proceso de concentración del sector hotelero que lideran y dirigen las cadenas de hoteles. Investigamos las causas que

han motivado la expansión de este tipo de organización y sus repercusiones en la evolución y configuración de la estructura competitiva de un sector cercano a alcanzar cotas de máxima capacidad.

La estimación de un modelo que explica el riesgo de fracaso de las empresas nos ha permitido demostrar la existencia de efectos cruzados entre las estrategias de la empresas y las condiciones de su entorno. Nuestros resultados avalan las hipótesis de la teoría ecológica de amplitud de nicho. Para el sector español de hoteles hemos obtenido que el ratio de fracaso de la cadena especialista aumenta con la estacionalidad y variabilidad de su demanda. En estas condiciones, lo más adecuado es una estrategia de diversificación a otros segmentos del mercado. La diversidad y heterogeneidad de las empresas es sostenible y de hecho, una tendencia natural en la evolución de los sectores. Para el futuro del sector español de hoteles prevemos una situación en la que coexistan grandes cadenas generalistas, líderes del centro del mercado, junto con empresas especialistas concentradas en la explotación de los segmentos de la periferia del mercado.

5.2. TEORÍA

El marco teórico de este capítulo es la ecología de las organizaciones (Hannan & Freeman, 1977). Es ésta una perspectiva teórica centrada en el estudio de las relaciones existentes entre las organizaciones, así como entre éstas y su entorno, cuya inspiración surge de los importantes paralelismos existentes entre los sistemas de organizaciones y las acciones observadas en el mundo natural de los seres vivos. Fueron Hannan & Freeman (1977) sus precursores, pero posteriormente a sus propuestas, han surgido otros muchos autores que aplicaron sus ideas, aportando nuevos resultados y contribuyendo con ello a la construcción de hipótesis y teorías más fundamentadas. Este trabajo, en el que contrastamos la teoría ecológica de *amplitud de nicho* para el caso particular de la población de cadenas hoteleras españolas, aporta resultados y conclusiones adicionales a trabajos anteriores que también contrastaron dicha teoría. Aunque será explicada con mayor detenimiento en su correspondiente apartado, a grandes rasgos la teoría de amplitud de nicho propone que el entorno selecciona a las empresas en función de la adaptación de su estrategia a las condiciones de éste. Esta teoría utiliza, por tanto, un enfoque contingente para explicar el fracaso y la supervivencia de las empresas. La estrategia se define en función del grado de

diversificación de la empresa, lo que permite distinguir entre empresas especialistas y empresas generalistas.

De los trabajos empíricos existentes que han contrastado la teoría de amplitud de nicho, destacan, como precursores de esta línea de investigación: el trabajo de Freeman & Hannan (1983) para el caso de la población de restaurantes de California, y el de Carroll (1985) para una población de empresas periodísticas locales. En este último trabajo, su autor propone un modelo alternativo que incluye el nivel de concentración de la industria como variable que afecta a la supervivencia de las empresas. En definitiva, su modelo consiste en la combinación de la teoría de amplitud de nicho con la teoría ecológica de dependencia de la densidad. Y entre los últimos trabajos, destacamos: el de Swaminathan (1995), que estudia la proliferación de empresas especialistas en la industria vinícola americana, el de Usher (1999), donde propone extender la teoría de amplitud de nicho al caso de cadenas de empresas de servicios (hasta el momento esta teoría sólo había sido aplicada al caso de empresas individuales). El trabajo más reciente es el de Dobrev, Kim & Hannan (2001) para el caso de empresas fabricantes de automóviles, en el que también plantean un modelo alternativo que combina la teoría de amplitud de nicho con la teoría ecológica de dependencia de los recursos.

5.2.1. La ecología de las organizaciones, nicho y competencia

Provenientes de la ecología general, el concepto de *nicho ecológico* y el *principio de exclusión competitiva*, son básicos para la ecología de las organizaciones. Hutchinson (1957) define *nicho fundamental* donde se ubica una especie como el hipervolumen de puntos en los que el ratio de crecimiento de la especie es no negativo. Según esta definición, es posible representar el nicho de una especie en un espacio n-dimensional, en el que cada dimensión medirá las cantidades de un recurso o factor necesario por la especie para sobrevivir.

El concepto ecológico de nicho fundamental permite caracterizar los ratios de crecimiento de las especies de forma aislada. El siguiente paso consiste en introducir los efectos de la interacción entre especies diferentes. Se considera que dos especies interaccionan si y solo si existe intersección o solapamiento entre sus respectivos nichos fundamentales. En otras palabras, el solapamiento de nichos implica que las especies necesitan de un mismo recurso o conjunto de recursos para sobrevivir y que por tanto, su coexistencia alterará su supervivencia.

El principio de *exclusión competitiva* fue formulado por Gause (1934) y está basado en la relación entre especies diferentes. Este principio afirma que si dos especies diferentes ocupan exactamente el mismo nicho fundamental, su coexistencia no será posible, y una de ellas será eliminada. En la naturaleza se observa cómo cuando una especie ha llenado un hueco (nicho), será muy difícil que otra especie pueda ocuparlo. El término competencia suele utilizarse para denotar el caso de efectos negativos en la supervivencia de especies coexistentes que comparten un recurso común. Desde la perspectiva de los darwinistas sociales, las interrelaciones entre especies en un ecosistema se describen fundamentalmente en términos de competencia, lucha y destrucción. Sin embargo, las últimas investigaciones han constatado una tendencia hacia la dominación de las relaciones de integración y cooperación sobre las relaciones de competencia entre especies.

La evolución (del latín *evolutio*, desarrollar) es la teoría que explica el mecanismo por el cual las especies cambian. La pauta general de la evolución consiste en perseguir una complejidad y diversidad cada vez mayores en las especies cuya consecuencia es la disminución del número de interacciones negativas entre especies coexistentes. Es decir, la coexistencia entre especies tiende hacia una sostenibilidad con efectos positivos. En la historia de la evolución se repite la misma pauta una y otra vez: los organismos empiezan compitiendo, posteriormente surge el parasitismo, lo que gradualmente se transforma en simbiosis, donde ninguna de las dos partes puede sobrevivir sin la otra. Los ecosistemas evolucionan constantemente, con especies que se desplazan a nuevos nichos, viejas especies que desaparecen y nuevas interdependencias que se forman y se acaban.

Las especies desarrollan mecanismos para evitar los efectos negativos de la competencia. Estos procesos explican la evolución en el tiempo de las especies. Señalamos dos mecanismos frecuentemente utilizados por especies competidoras en la naturaleza: 1) *Reparto de recursos*, que posibilita la coexistencia, sin competencia, de especies que comparten recursos comunes. 2) *Diferenciación o desplazamiento de caracteres*, consiste en un cambio del nicho ocupado por una especie, para reducir el área de intersección con los nichos ocupados por sus especies competidoras. Así por ejemplo, en la naturaleza se observa cómo la heterogeneidad morfológica entre dos especies aumenta cuanto más próximas estén geográficamente.

La fuerza reside en la diversidad, y ésta es la característica que explica cómo un ecosistema puede sostener a multitud de especies. Puesto que la competencia afecta negativamente a la supervivencia de las especies, la tendencia natural de las especies es a intentar reducirla para sobrevivir. Pero no todas las especies lo consiguen, así por ejemplo se dan casos de ecosistemas donde una especie dominante acaba eliminando a otras. Otro caso diferente es el de la relación depredador-presa. Los efectos son negativos para la presa, pero no implican su desaparición, puesto que su existencia es necesaria como recurso de la especie depredadora.

Lo expuesto hasta el momento hace referencia a la interacción entre especies. La escasez y las necesidades comunes de recursos son las causas de la competencia entre especies. Los recursos que las especies necesitan para sobrevivir se encuentran en el entorno, por tanto su papel en la evolución de las especies es clave. En ecología se ha demostrado que el entorno selecciona a las especies que presentan una adecuación biológica (*fitness*) mayor. La adecuación en sentido biológico hace referencia a su adaptación al entorno. Esta adaptación al entorno exige a la vez habilidad para competir por los recursos escasos. La competencia entre especies por un recurso común escaso puede, como se ha dicho anteriormente, ser evitada o disminuida, mediante el reparto del recurso o mediante la diferenciación de las especies y, por tanto, la competencia no tiene porqué suponer la desaparición de la especie menos hábil, tal y como establece el principio de exclusión competitiva.

Las características actuales del nicho ecológico de una especie serán el resultado de la acción moldeadora de la interacción competitiva intraespecífica (en la misma especie) e interespecífica (entre especies diferentes), así como su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Es decir, la selección natural opera a través de la competencia y la adaptación de las especies con su entorno. El estudio de los aspectos dinámicos, la evolución y el crecimiento de las poblaciones ecológicas fueron posibles gracias a las aportaciones realizadas por excelentes matemáticos (Lotka, 1925; Volterra, 1927).

La dinámica en las poblaciones de organizaciones presenta un simil importante con la evolución de las especies biológicas. Estas similitudes dan sentido al planteamiento y visión adoptadas por la ecología de las organizaciones. Puede ser útil describir al mundo de las organizaciones como un ecosistema, donde todo está relacionado con todo y los límites son borrosos. En un ecosistema, todas las acciones pueden afectar potencialmente a lo demás. Como sucede en los ecosistemas de seres vivos, la interacción de agentes en competencia

puede resultar incluso beneficiosa, por cuanto impulsa mejoras continuas en las empresas que les permitan sobrevivir a un panorama de cambios constantes. Las organizaciones deben tener muy claras las estrategias necesarias para los tipos de situación en que operan. En entornos inicialmente competitivos, puede surgir la cooperación en provecho de todos los jugadores.

Moore (1996) resume en cuatro pasos el desarrollo de un *ecosistema empresarial* o ciclo industrial de un sector de empresas:

1. Fundación: establecer de manera pionera un sistema y una secuencia de relaciones simbióticas (sinergias) que añadan más valor.
2. Expansión: establecer una masa crítica o expansión a través de los clientes, los mercados, los aliados y los proveedores.
3. Autoridad: liderar la evolución y desarrollar la innovación del sistema.
4. Renovación: sostener una mejora continua de los resultados.

En ecología de las organizaciones, el espacio n-dimensional de la definición geométrica de Hutchinson (1957) utilizado para representar el nicho de una organización es el *espacio de recursos*. Para las empresas, un recurso clave son sus clientes potenciales. El éxito de cualquier empresa depende en definitiva de su habilidad para atraer clientes. Esto nos hace pensar en los clientes potenciales en términos de recurso fundamental, escaso y por el cual las empresas compiten. La homogeneidad del producto o servicio ofrecido intensifica la competencia y rivalidad entre empresas.

Aplicando la definición de Hutchinson (1957), el *nicho fundamental* de una empresa, debiera representar los recursos y sus niveles necesarios para la supervivencia de ésta. Dicha descripción resulta útil para ubicar a la empresa, pero es insuficiente porque no tiene en cuenta los efectos de la competencia (Hannan & Freeman, 1989). En este sentido, la representación de los *nichos organizativos efectivos* es más precisa porque reduce las dimensiones del nicho fundamental a las disponibilidades una vez tenidas en cuenta las posiciones de las competidoras. Así mientras que la definición de nicho fundamental se aproximaría a la situación ideal u óptima de la empresa, la definición de nicho efectivo resulta una representación más acorde con la situación real de la empresa.

Las definiciones de nicho son aplicables tanto al caso de organizaciones individuales como al caso de poblaciones de organizaciones (especie, en términos biológicos). El solapamiento de los nichos de diferentes organizaciones determinará el grado de competencia existente. Los mecanismos que utilizan las empresas para evitar la competencia directa, o lo que es lo mismo disminuir el grado de solapamiento entre sus respectivos nichos se aproximan bastante a los observados en la naturaleza de las especies de seres vivos. En caso de competencia por un recurso común escaso, las empresas optan por repartirse el recurso o por diferenciarse para evitar compartir el mismo recurso, implicando este último mecanismo un desplazamiento del nicho efectivo.

Las condiciones del entorno, exigen la adecuación de las empresas, es decir, el entorno selecciona a las empresas que mejor se adaptan (*fitness*). Esta adaptación se ve complicada por la incertidumbre existente y los cambios del entorno. Por tanto, la estructura actual de una organización (nicho efectivo) será consecuencia de sus acciones competitivas y del proceso de adaptación a los cambios de su entorno. Es importante tener en cuenta que, las respuestas de las organizaciones a su entorno y a otras organizaciones son recíprocas. Ello significa dejar de pensar en términos de causa o factory efecto simples, y analizar casos más cercanos a la realidad, donde es evidente que el efecto depende en parte del pasado, de la interacción entre factores, de la multiplicidad de efectos de un factor y de que el propio efecto puede convertirse en causa de otros efectos.

5.2.2. Teoría de Amplitud de Nicho

La teoría ecológica de *amplitud de nicho* del biólogo Levins (1968) proporciona el marco teórico adecuado para analizar cuestiones de eficiencia y adecuación al entorno de las estrategias de las empresas. Nuestro estudio, basado en los conceptos, herramientas e hipótesis de esta teoría ecológica, presenta las siguientes particularidades, necesarias para adaptar el estudio biológico al estudio de los sectores industriales:

1. Las hipótesis de contingencia estrategia-entorno que planteamos deben entenderse como un resultado dinámico y no como la solución de equilibrio a la que llega la teoría ecológica. El entorno en el que actúan los sectores industriales sufre cambios constantes y no sería realista asumir un estado estable indefinido en el tiempo (Hannan & Freeman, 1977).

2. Adoptamos un enfoque no determinista. Consideramos que las empresas son agentes activos que modifican con sus acciones las condiciones del entorno y que, en función de su mayor o menor capacidad para entender estas condiciones y anticipar cambios futuros, ajustan sus estrategias.
3. Nuestro análisis es un análisis retrospectivo de la evolución pasada de un sector industrial.
4. Las hipótesis de la teoría de *amplitud de nicho* para un conjunto de empresas con una forma particular de organización basada en la integración horizontal de unidades dispersas geográficamente. Así por tanto, los cambios del entorno de la organización cobran una doble dimensión, temporal y espacial de los respectivos subentornos.

Medición de los cambios del entorno

Resulta tremendamente complicado caracterizar los cambios de un entorno. En primer lugar, porque el entorno integra multitud de factores que desarrollan comportamientos muy diversos (problema de múltiple diversidad). Y en segundo lugar, porque estamos limitados a describir únicamente los cambios pasados (problema de incertidumbre). La ecología aporta avances importantes que pueden resultar de gran utilidad.

La situación más sencilla, aunque irreal, es un entorno en el que no ocurren cambios, que por tanto podría describirse por un único estado temporal y espacial. Cambio implica la existencia de al menos dos estados diferentes en el entorno. La operacionalización y medición del cambio que propone la teoría ecológica, requiere en primer lugar, de una variable continua con una función de distribución conocida. A partir de esta información, el cálculo de los parámetros, *variabilidad* y *grano*, permitirá describir el cambio. El primer parámetro, la *variabilidad*, mide la distancia o diferencia entre los distintos estados por los que atraviesa el entorno, que pueden venir definidos en el espacio o en el tiempo. La variabilidad del entorno será elevada, si la distancia o diferencia entre los distintos estados es grande. Y la variabilidad será reducida, si los estados son muy similares entre sí. Para medir este parámetro se utiliza la varianza o distancia de los diferentes estados respecto a un estado medio. Sin embargo, este parámetro resulta insuficiente para describir el comportamiento de la función de distribución de una variable. Para ser más precisos en la medida del cambio, se utiliza un segundo parámetro, *grano*, que describe la distribución de un mismo estado en el

espacio o en el tiempo. Es decir, caracteriza la ocurrencia de repeticiones en los estados. Cuando es difícil encontrar repeticiones de un mismo estado en el espacio o en el tiempo, porque los estados se encuentran bien mezclados o repartidos, entonces la repetición se dice de *grano fino*. Mientras que, si en la función de distribución es posible encontrar grandes cúmulos o aglomeraciones de estados similares, entonces la repetición se dice de *grano grueso*. El grano y la varianza son dos medidas independientes, exceptuando la situación de entorno estable, donde lógicamente el grano no estará definido.

En la dimensión temporal, el grano de un entorno hace referencia a la duración de sus distintos estados. De forma que, si los cambios son estructurales o de larga duración en el tiempo, el entorno se considera de grano grueso. Mientras que, si los cambios son coyunturales o transitorios, entonces el entorno se dice de grano fino. Un concepto relacionado es el de estacionalidad de las series temporales, que implica comportamientos repetidos en los valores de la serie. Consideramos que, si la repetición ocurre próxima en el tiempo, entonces la estacionalidad es de grano fino, pero si la repetición ocurre entre valores muy separados en el tiempo, entonces la estacionalidad es de grano grueso. Aunque cualquier tipo de estacionalidad, ya sea semanal, mensual, trimestral ect. si es un tipo de comportamiento estructural, pudiera ser considerada de grano grueso en todo caso.

Tipología de estrategias

La amplitud del nicho que ocupan las organizaciones de una población permite establecer una tipología de estrategias. Levins (1968) distingue entre *especies generalistas* y *especies especialistas* según sea la amplitud del nicho ecológico que éstas ocupan. De manera que si el nicho ocupado por la organización es reducido, su estrategia se califica de especialista. Mientras que si el nicho que ocupa la organización es extenso, entonces su estrategia se califica de generalista. Si el nicho de una organización o población de organizaciones viene referido a una sólo dimensión o recurso, entonces su amplitud vendrá dada en términos de longitud, y en este caso será sencillo la discriminación entre organizaciones especialistas y generalistas. Si el nicho viene referido a dos dimensiones o recursos, su amplitud se medirá en términos de áreas, y si el nicho viene referido a tres dimensiones o recursos, en términos de volumen.

Cuando el recurso es una variable continua, la amplitud del nicho de la especie puede medirse a través de la varianza de su función de utilización $u_i(z)$

$$\omega_i = \int (z - \bar{z})^2 u_i(z) dz$$

Donde z son las unidades consumidas de determinado recurso y $u_i(z)$ indica la probabilidad de que la especie i consuma z unidades del recurso en cuestión. Por ejemplo, Dobrev, Kim & Hannan (2001) representan los nichos efectivos de empresas fabricantes de automóviles por la posición que ocupa cada empresa respecto a una dimensión tecnológica. Y miden la amplitud del nicho en términos de la variación de cilindradas de los motores de los distintos modelos que fabrica. De esta forma, la amplitud del nicho de empresas que producen varios modelos de coches de distinta cilindrada será mayor que la de fabricantes de un único modelo y que la de fabricantes de varios modelos con idéntica cilindrada.

Cuando no es posible cuantificar el recurso por medio de una variable continua, es frecuente utilizar proporciones. Así por ejemplo, Hannan & Freeman (1986) miden la amplitud del nicho de empresas semiconductoras a partir de la proporción de productos que la empresa produce en relación al total de productos de la industria, de forma que el nicho de la empresa será tanto más amplio cuanto mayor sea dicha proporción.

El nicho efectivo de cualquier población de organizaciones es multidimensional, y por lo tanto, la amplitud del nicho puede variar dependiendo de la dimensión o recurso considerado. Por ejemplo, la amplitud de nicho de una cadena hotelera en la demanda, es reducida si se especializa en un tipo de cliente de negocios, mientras que el nicho de esta misma cadena en cuanto al espacio es amplio si la dispersión geográfica de sus hoteles es alta.

En cada análisis concreto, la clave estará en seleccionar las dimensiones o los recursos críticos para la supervivencia de la población, lo que exige un profundo conocimiento de la industria que se esté analizando. Dobrev, Kim & Hannan (2001), que caracterizan la amplitud de nicho de los fabricantes de automóviles a partir de una sola dimensión o recurso, argumentan que, en su caso, una única dimensión es suficiente puesto que proporciona información acerca de: el rango de ofertas tecnológicas de la empresa, estrategias de marketing, precios competitivos, segmentos del mercado abastecidos, cadena de proveedores y nivel de innovación. Estos autores observan en su estudio que, la dimensionalidad de los nichos de las empresas de automóviles ha aumentado en el tiempo como consecuencia de la

incorporación de nuevas características del producto de importancia para los potenciales compradores (seguridad del automóvil, durabilidad, ahorro de combustible, etc.). Conscientes de ello, señalan en su trabajo que la dimensión tecnológica que han escogido caracteriza mejor el nicho de las empresas en los primeros años de la industria, y que, en fases posteriores se hace necesario incorporar nuevas dimensiones.

En la determinación de la amplitud del nicho de las empresas y su clasificación como generalistas o especialistas surge la siguiente cuestión: ¿es el tamaño de la empresa una característica que define su grado de especialización? Los autores Boone, Bröcheler & Carroll (2000) tratan a el especialismo como equivalente a un reducido tamaño. Por el contrario, Dobrev, Kim & Hannan (2001) defienden que el especialismo y un reducido tamaño no siempre están asociados. Aunque las empresas especialistas tienden a ser pequeñas en algunas industrias, no existe una conexión inherente entre tamaño y especialismo. En nuestra opinión, la distinción entre especialista o generalista depende del número de segmentos de mercado que la empresa abastezca y no de su tamaño. Existe cierta relación por el hecho de que una empresa generalista tiene mayores posibilidades de crecimiento, aunque esto no significa que una empresa especialista tenga en cualquier caso restringidas sus posibilidades de crecimiento. Por ejemplo, en sus comienzos, la gran empresa Ford era una empresa especializada en fabricar un único modelo estándar de coche, aunque su estrategia se basaba en la producción de grandes volúmenes de producción. En el sector español de hoteles, la cadena NH es un ejemplo de empresa especialista de grandes dimensiones.

Adaptación de la estrategia al entorno

Cada estado lleva asociada una función de adaptación, que relaciona la posición de la empresa con su nivel de adaptación al estado. Estas funciones, según las definió Levins (1968), eran curvas crecientes hasta alcanzar un máximo (máxima eficiencia o adaptación máxima de la empresa al entorno) y decrecientes a partir de entonces. Supongamos dos funciones de adaptación de estas características (en forma de U), para dos posibles estados del entorno. Cuando el área de intersección de ambas funciones es grande, implica que la empresa puede obtener niveles de adaptación aceptables en los dos estados. Sin embargo, si el área de intersección de ambas funciones es pequeña, es decir, las curvas están muy separadas, entonces no es posible que determinada posición de la empresa alcance niveles de eficiencia aceptables simultáneamente para las dos curvas. En este último caso, un nivel de eficiencia alto en un estado, implicará un bajo nivel de eficiencia en el segundo estado.

Supongamos a continuación, diferentes empresas con diferentes niveles de adaptación en los dos tipos de estados. Si representamos estos pares de valores en un espacio de dimensión dos, el resultado es un conjunto de adaptación. Levins (1968) obtiene conjuntos de ajuste convexo, cuando las funciones de adaptación presentan áreas de intersección grandes, es decir, están solapadas, y conjuntos de ajuste cóncavos, cuando las funciones de adaptación no están solapadas. En nuestro estudio, suponemos conjuntos de ajuste cóncavos, provenientes por tanto, de funciones de adaptación cuya área de intersección es reducida. Su interpretación es la siguiente: la diversificación de la empresa y el stock de recursos contingentes y ociosos necesarios para alcanzar niveles aceptables de adaptación en todos y cada uno de los diferentes estados del entorno, resulta costoso y exige reestructuraciones internas de envergadura en la empresa. Por el contrario, un conjunto de ajuste convexo significaría que alcanzar niveles de adaptación aceptables a cada estado del entorno resulta factible para la empresa, que no necesitará mantener un excesivo stock de recursos contingentes u ociosos y ni llevar a cabo una reestructuración de envergadura.

El siguiente cuadro resume el resultado de equilibrio del modelo propuesto por Levins (1968), donde para cada tipo de entorno, se especifica la especie seleccionada por alcanzar los máximos niveles de adaptación:

	Conjunto de ajuste cóncavo		Conjunto de ajuste convexo	
	Alta variabilidad	Baja variabilidad	Alta variabilidad	Baja variabilidad
Grano grueso	Generalista	Especialista	Generalista	Generalista
Grano fino	Especialista	Especialista	Generalista	Generalista

A partir de los conceptos y las propuestas de la teoría de amplitud de nicho, formulamos las siguientes hipótesis que contrastaremos con datos del sector hotelero de cadenas españolas:

Hipótesis 1: En entornos de grano fino, el ratio de fracaso de la cadena especialista es menor que el ratio de fracaso de la cadena generalista.

Hipótesis 2a: En entornos de grano grueso, si la variabilidad es baja, el ratio de fracaso de la cadena especialista es menor que el ratio de fracaso de la cadena generalista.

Hipótesis 2b: En entornos de grano grueso, si la variabilidad es alta, el ratio de fracaso de la cadena especialista es mayor que el ratio de fracaso de la cadena generalista.

5.3. INTEGRACIÓN HORIZONTAL DE EMPRESAS: LA CADENA DE SERVICIOS

En la actualidad existe una tendencia generalizada en la mayoría de sectores económicos hacia concentración. En aquellos países y sectores en los que todavía el grado de dispersión empresarial es alto, los incentivos a la formación de alianzas, fusiones, acuerdos de colaboración y en general cualquier otra práctica de integración entre empresas son elevados. ¿Cuáles son las causas que explican estos comportamientos? Una de las razones es la búsqueda de un tamaño y dimensión adecuados que permitan a las empresas competir en condiciones de igualdad con las grandes multinacionales que dominan mercados cada vez más abiertos y globales.

En ciertas actividades del sector de servicios, la concentración se está produciendo, en parte, por la proliferación de una forma particular de organización: la cadena de empresas, basada en la integración horizontal. Ingram & Baum (1997) definen cadena como *el conjunto de organizaciones de servicios, que realizan básicamente la misma actividad (a menudo únicamente diferenciadas por su localización en el espacio físico) y están integradas en una organización mayor*. Aunque básicamente el nexo de unión entre las componentes de la cadena es horizontal, también se dan ciertas relaciones verticales entre la cadena y sus componentes, como consecuencia de la centralización de algunas de sus funciones (abastecimiento de inputs, gestión y control internos, logística, marketing, etc.).

La enorme importancia que este tipo de organización está adquiriendo en la actualidad justifica y exige un análisis detallado del proceso de formación y sus principales consecuencias. Se prevé, para un futuro no muy lejano, que las cadenas acaben dominando todos aquellos sectores de servicios en los que el contacto directo cliente-organización es clave (Ingram & Baum, 1997). Las primeras cadenas aparecen en el comercio minorista (cadenas de supermercados, cadenas de ropa, cadenas de restaurantes...). Su expansión está produciendo cambios y transformaciones importantes que no deben de ser ignorados.

El número de trabajos sobre cadenas de empresas de servicios es escaso. La hipótesis de Chandler (1977) es que la clave del éxito de las cadenas de servicios radica en las economías de escala que genera. Ingram (1996b) encuentra evidencia de la existencia de economías de escala en el sector hotelero, demostrada por la reducción de los ratios de fracaso en las cadenas de mayor tamaño y con una concentración geográfica elevada. Ingram & Baum (1997) estudian el sector hotelero de Manhattan y sus resultados muestran una complejidad y significatividad elevadas en los efectos derivados de la afiliación a una cadena. En nuestro trabajo también analizamos el fenómeno de formación y crecimiento de cadenas en el sector hotelero, aunque desde otra perspectiva diferente a la que utilizan Ingram & Baum (1997). Estos autores analizan cómo se ve afectada la supervivencia de las componentes de la cadena, mientras que nuestro trabajo se centra en el estudio de la supervivencia de la cadena en su conjunto.

En este apartado describimos los aspectos derivados del fenómeno haciendo referencia a las hipótesis y resultados de trabajos anteriores sobre el tema. Haremos alusión preferentemente a las formas que está adoptando este proceso en el sector hotelero, puesto que es el sector que nos interesa y debido también a que gran parte de las referencias consultadas se centran en él. Hemos estructurado este apartado en tres divisiones: 1) En primer lugar, exponemos los efectos que la afiliación a una cadena produce en sus componentes, basándonos principalmente en los resultados obtenidos en el trabajo de Ingram & Baum (1997). 2) En segundo lugar, describimos las ventajas y desventajas de la cadena frente a la empresa individual. 3) Por último, examinamos las alteraciones que la integración horizontal está produciendo en la estructura de la industria y la competencia.

5.3.1. Repercusiones de la integración a nivel de componente

El trabajo de Ingram & Baum (1997) supone una contribución importante a este respecto. Sin embargo, se hace necesario continuar investigando en estos temas. Los resultados de estos dos autores son principalmente reveladores en lo concerniente al aprendizaje y la transmisión de conocimientos entre empresas. Sin embargo, en nuestra opinión su trabajo es deficiente en el tratamiento de otros aspectos fundamentales, como las economías de escala y la reputación. De todas maneras esta deficiencia puede estar justificada por el sesgo derivado del tratamiento del fenómeno en un sector particular, el de la industria hotelera. Señalamos a continuación las consecuencias asociadas a la integración en una cadena de empresas:

1. Aprendizaje y transmisión de conocimientos entre empresas: La cadena transfiere a sus componentes recursos tangibles e intangibles. Entre los intangibles, cobra especial importancia el conocimiento que la cadena transfiere a sus componentes. El conocimiento que posee la cadena puede provenir de la experiencia que ha acumulado por operar y adaptar su estrategia a mercados y entornos similares a los de la componente, o por el contrario, puede provenir de experiencias acumuladas en entornos y mercados diferentes al local de la componente. Ingram & Baum (1997) muestran que los conocimientos transferidos por la cadena a la componente, localizada en Manhattan, producen en ésta efectos positivos independientemente del tipo de experiencias acumuladas por la cadena. Sin embargo, si durante la afiliación, la cadena continua acumulando experiencias en otros mercados y entornos diferentes al de la componente, la supervivencia de la componente se verá negativamente afectada. A la vista de estos resultados, los autores plantean la posibilidad de separar las ventajas de las desventajas que conlleva la afiliación. Es decir, ¿puede un hotel integrarse en una cadena y una vez adquiridas todas las ventajas que ésta le ofrece, separarse, para quizá volver a afiliarse con otra cadena? Aunque interesante, esta opción no es posible, puesto que una vez que el hotel pasa a formar parte de la cadena, el poder de decisión en aspectos estratégicos fundamentales es delegada a esta última. La componente únicamente seguirá conservando el poder de decisión en actividades rutinarias y operativas. En cuanto a la integración, es decisión de ambas partes.
2. Economías de escala: Según Chandler (1977), la base económica que explica el éxito de una cadena radica en el aprovechamiento de economías de escala. Una cadena de hoteles obtendrá reducciones en costes por la centralización de ciertas actividades comunes a todas sus unidades: 1) abastecimiento de inputs materiales (mobiliario, alimentos y bebidas, equipos informáticos y de comunicación, servicios de mantenimiento y limpieza, recursos financieros...). 2) Adquisición de recursos inmateriales (experiencia operativa y conocimientos, cursos de formación a empleados, reputación e imagen). 3) Comercialización. 4) Marketing y publicidad. Hasta aquí parece evidente que la cadena genera economías de escala, la cuestión ahora es conocer si estas reducciones en costes se trasladan a las componentes y cómo es el proceso. Los trabajos empíricos al respecto son escasos. Ingram & Baum (1997) obtienen que la supervivencia de las componentes aumenta por las *economías de escala locales* de la cadena. El término *economías de escala locales* hace referencia al tamaño de la cadena en el mercado local de la componente. Sin embargo, sus resultados demuestran que el tamaño de la cadena fuera

del mercado local de la componente no produce efectos positivos sobre esta última. La justificación que los autores dan a este resultado es que el sector hotelero no es intensivo en economías de escala. En nuestra opinión sin embargo, las economías de escala que genera una cadena, incluidas las cadenas de hoteles, son una de las razones más importantes que explican el proceso de integración. Pensamos que es necesario profundizar en estos aspectos para determinar con mayor claridad qué actividades de la cadena hotelera son fuente de economías de escala y cómo se benefician las componentes de los ahorros en costes de la cadena.

3. Reputación: Otra aportación importante de la cadena a la componente es su reputación e imagen. La reputación de la empresa y del producto/servicio que ofrece es especialmente importante en sectores donde la oferta es un bien de experiencia, es decir, cuya valoración requiere su previo consumo, como es el caso del servicio que ofrece un hotel. En estos casos, la imagen y la reputación es información para el cliente potencial y por tanto, afectará a su decisión de compra. La reputación es un activo intangible que, no sólo reduce costes de transacción por la mayor cantidad de información disponible, sino que reduce el riesgo moral y la selección adversa de la transacción. La reputación de una cadena, basada en sus acciones pasadas, constituye una señal para el consumidor, que le permite conocer ciertas características del producto/servicio antes de consumirlo. Además de reducir los problemas de selección adversa, la cadena tiene más incentivos a mantener la buena imagen y reputación adquiridas por sus acciones pasadas, que los que tiene un hotel individual, reduciéndose por tanto, el problema de riesgo moral al que se pueden enfrentar sus clientes. Un cliente insatisfecho produce un efecto negativo de mayor magnitud en el caso de una cadena, que en el caso de un hotel individual. Pensamos que la proliferación de cadenas se explica en parte por la importancia de la reputación en los sectores que ofertan bienes de experiencia.
4. Restricciones que impone la cadena a sus componentes: Operar con la cadena, implica adoptar su estandarización y su jerarquía de autoridad, lo que puede suponer una restricción de la capacidad de respuesta de la componente a su mercado local. En este aspecto los resultados de Ingram & Baum (1997) muestran que los beneficios iniciales que la integración produce en las componentes disminuyen en el tiempo que dura ésta. Los autores justifican estos resultados por la inercia que impone la cadena y que dificulta la capacidad de respuesta de la componente a su entorno local.

5.3.2. Ventajas y desventajas de la cadena

En el anterior apartado se han descrito los efectos generales que la integración produce en sus componentes, en el presente apartado se exponen las ventajas y desventajas de esta forma de integración frente a empresas independientes no integradas. Antes de ello, creemos conveniente aclarar los puntos que distinguen a esta forma de integración de otras formas de asociación horizontal entre empresas:

1. En primer lugar, se trata de una forma de *superorganización* (término utilizado por Ingram & Baum, 1997) del sector comercial y de servicios. Esta acotación elimina las formas de integración del resto de sectores económicos.
2. Cada componente (unidad o establecimiento) de la cadena es susceptible de operar de forma independiente y aislada. Un banco y sus sucursales no cumplen esta condición, quedando, por tanto, fuera de la consideración de cadena.
3. Una cadena utiliza los siguientes regímenes o contratos de asociación con sus componentes: propiedad, alquiler, franquicia y contratos de gestión. Los tres últimos son fórmulas que implican menores costes que el primero y, por ello, su utilización cada vez es más frecuente. Otras formas de asociación mediante otro tipo de contratos o acuerdos quedarán fuera de la consideración de cadena. En el sector hotelero, por ejemplo, es frecuente la formación asociaciones de hoteles independientes, con el objeto de generar economías de escala. Estas asociaciones no cumplen los requisitos de una cadena porque no utilizan ninguno de los cuatro regímenes de integración.
4. Otra característica que define a las cadenas es la necesidad de ofrecer una imagen integradora o de conjunto. Deben existir entre las componentes ciertos elementos comunes que permitan su identificación con la cadena a la que pertenecen. La utilización de unos u otros elementos y su cantidad dependerá de la estrategia de la cadena. Uno de los elementos más frecuentes es la utilización de una denominación común. Otros elementos serían el diseño del establecimiento, la estandarización de sus procedimientos y productos. En general, la tendencia actual de las cadenas es a reducir estándares que limiten la flexibilidad de las unidades. Aunque bajo el respeto de elementos básicos comunes, interesa que las tengan discreción en cuanto a factores menos básicos, con objeto de aumentar su capacidad de adaptación local.

Estas cuatro características diferencian a la cadena de otras formas de integración horizontal entre empresas. Una vez acotada su definición, exponemos los efectos positivos y negativos de esta forma de integración frente a empresas independientes no integradas. Una cadena comprende un conjunto de unidades o establecimientos en diversos puntos geográficos. Esta mayor dispersión geográfica tiene los siguientes efectos positivos:

1. Diversificación del riesgo: La cadena mantiene una cartera de negocios más diversificada que una empresa individual, lo que reduce su exposición al ciclo económico de una sola localización o mercado. En definitiva, es ésta una consecuencia de una estrategia más generalista de la cadena frente a una estrategia más especialista de la empresa individual.
2. Expansión del mercado: La cadena ofrece sus servicios a un mayor número de clientes potenciales. La disposición de varios establecimientos en localizaciones diferentes es fundamental cuando el consumo del tipo de bien/servicio que ofrece la empresa requiere del contacto directo entre el cliente y su oferente. En estos casos, la localización del establecimiento determina el segmento de mercado de la empresa, y por tanto, a mayor número de localizaciones, mayor cuota de mercado.

Además de los efectos positivos de su presencia en un mayor número de localizaciones, la cadena, como forma particular de integración horizontal entre empresas, genera las siguientes ventajas frente a la empresa independiente, ya comentadas anteriormente:

1. Economías de escala: Reducción de costes como consecuencia de la centralización de actividades comunes a todas la unidades.
2. Mayor credibilidad: la pérdida de reputación de una cadena entre sus clientes resulta más costosa que para el caso de una empresa independiente.

La principal desventaja atribuida a la cadena frente a las empresas independientes es la pérdida de flexibilidad de sus unidades para adaptarse a sus respectivos entornos locales. Consideramos que esta rigidez o *inercia* (término utilizado Ingram & Baum, 1997) depende de dos aspectos:

1. Del grado de estandarización impuesto por la cadena a sus componentes, en cuanto a procedimientos, productos y diseño de los establecimientos. Recientemente, señala Usher (1999), las cadenas y franquicias desarrollan estrategias que tratan de combinar las ventajas de ambas formas de organización (cadena y empresa independiente), consistentes en la combinación de las competencias esenciales de la cadena con un cierto grado de adaptación local en las unidades, y que el autor denomina *estrategia de polimorfismo*. En biología el *polimorfismo* de una especie significa la capacidad de adaptación de subespecies de ésta a las condiciones particulares de sus subentornos específicos. (Levins, 1968). La cadena *polimorfista* define estándares en una serie de competencias básicas y permite variación y adaptación eficiente en el resto de aspectos.
2. De las rigideces de la estructura interna de la organización, del grado de descentralización en la toma de decisiones de la cadena y los mecanismos de coordinación utilizados para controlar los resultados y acciones de sus unidades. Cuanto mayor sea el grado de centralización en la toma de decisiones, menor ámbito de control y mayor el uso de mecanismos formales de coordinación y control, más rígida será la organización y su capacidad de respuesta y de adaptación se verán disminuídos.

Por último, el mayor tamaño y la dispersión geográfica de la cadena frente a las empresas independientes complican su gestión, coordinación y control internos. Es necesario diseñar estructuras más complejas y dotar a la empresa de sistemas de gestión y control sofisticados capaces de dar respuesta al elevado número de interdependencias creadas entre la diferentes partes e individuos integrantes. En este sentido, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ofrecen un recurso valioso para solucionar y dirigir un funcionamiento interno eficaz.

5.3.3. Cambios en las estructuras y la competencia de la industria

Actualmente estamos atravesando un fenómeno de expansión y crecimiento de las cadenas de empresas en los sectores de servicios. Muchas de las ya existentes aumentan en tamaño y cada año aparecen otras nuevas. A nivel de estructura de la industria, el resultado de la integración de empresas existentes y la creación de nuevas unidades por parte de la cadena significa un aumento del grado de concentración. Una vez expuestos, en los apartados anteriores, los efectos de la integración en sus componentes y las ventajas y desventajas de

las cadenas frente a las empresas no integradas, creemos conveniente analizar sus repercusiones a nivel de dinámica competitiva de la industria.

Concentración no siempre implica reducción del grado de competencia, puesto que ésta depende además de otros factores. En un sector muy atomizado, la competencia entre empresas puede ser menos agresiva que en su sector donde la concentración empresarial sea elevada. Para la teoría económica, la situación de máxima competencia en un sector se produce cuando existen muchas empresas con cuotas de mercado insignificantes que producen un bien homogéneo. El equilibrio de esta situación se alcanza cuando los beneficios de las empresas existentes son nulos, lo que disuade la entrada de nuevos competidores. En el extremo, está la situación de monopolio, que supone la inexistencia total de competencia. El monopolista fija un precio y únicamente obtienen excedente aquellos consumidores cuya valoración del bien supera el precio impuesto por el monopolista. Parece lógico pensar que las empresas busquen alejarse todo lo posible de la situación que plantea el modelo teórico de competencia perfecta. Las empresas desarrollan estrategias para introducir imperfecciones en la competencia con el objetivo de obtener beneficios positivos (extraordinarios). La supervivencia y la obtención de mayores beneficios son causas que explican los procesos de crecimiento de las empresas y de concentración en los sectores.

Pensamos, sin embargo, que el fenómeno de concentración no va a suponer la desaparición de todas las pequeñas y medianas empresas. El tamaño no es una condición necesaria para la supervivencia. Las pequeñas y medianas empresas disponen de recursos para competir y obtener resultados positivos. Su supervivencia depende de la explotación de recursos de la periferia desabastecidos por las grandes empresas de su sector. Esta estrategia de especialización no es sustitutiva del aprovechamiento de economías de escala. La formación de agrupaciones de empresas independientes es una fórmula que permite generar economías de escala en ciertas actividades de la cadena de valor.

Los autores Dobrev, Kim & Hannan (2001) analizan la concentración desde el lado de la demanda. La concentración de preferencias en torno a un bien específico da lugar a lo que estos autores denominan *centro del mercado*. En opinión de estos autores, la concentración de la demanda tiene dos consecuencias: el primer efecto es que la empresa que lidere el centro del mercado, tendrá cuota de mercado suficiente para sostener un tamaño considerable, a partir del cual aprovechar economías de escala. El segundo efecto es que el mayor atractivo

de este segmento intensifica la competencia. La teoría de dependencia de la densidad establece que la aglomeración de empresas en torno al centro intensifica la competencia y aumenta la probabilidad de fracaso de las empresas localizadas en dicho centro. El aumento de la probabilidad de fracaso y, por tanto del riesgo, es más acusado para las empresas especialistas que para las generalistas que se localizan en dicho centro. Para la empresa especialista constituye su único mercado, mientras que las generalistas pueden compensar los efectos negativos de la intensa competencia con resultados positivos en otros segmentos de menor competencia.

La teoría de particionamiento en recursos (Carroll, 1985) establece que la segmentación del mercado es la consecuencia de la intensificación de la competencia en torno a las posiciones más lucrativas de éste. El resultado final es el fracaso o el desplazamiento de las empresas especialistas a otros segmentos de mercado, quedando el centro abastecido por un reducido número de grandes empresas generalistas.

Por último, creemos importante examinar los efectos producidos como consecuencia de la coexistencia en un mismo sector de dos tipos diferentes de organización: las cadenas y las empresas independientes. Está claro que la cadena compite con el resto de hoteles independientes a nivel de componente. Pero no es ésta la única forma de competencia que produce la coexistencia de las forma integrada y la independiente. Según las definiciones de competencia basadas en el solapamiento de recursos, las dos formas, integrada e independiente, compiten entre sí (McPherson, 1983; Baum & Singh, 1994a, 1994b). Se produce otra tercera forma de competencia, entre las componentes de una misma cadena, cuando éstas se encuentran situadas próximas geográficamente. En resumen, la proliferación de cadenas de empresas y la coexistencia de éstas con empresas no integradas altera de forma considerable la dinámica competitiva de los sectores de servicios.

5.4. CADENAS DE HOTELES EN ESPAÑA

Con una estructura atomizada, donde el 73% son hoteles independientes y tan sólo el 18% de la oferta total de plazas pertenece a las 10 mayores cadenas hoteleras, una tendencia alcista en los precios, por los desajustes entre oferta y demanda, y altas rentabilidades, lo que estimula el desarrollo de nuevos proyectos e inversiones, el sector hotelero español se encuentra en la actualidad inmerso en un fuerte proceso de consolidación, mediante fusiones, crecimiento y

grandes inversiones. Tres son los comportamientos que se espera caractericen la evolución del sector en los próximos años: integración horizontal, internacionalización e integración vertical con otros sectores relacionados (turoperadores, agencias de viajes, transportes, bancos e inmobiliarias. Los tres comportamientos suponen aumento del grado de concentración, es decir disminución del número de competidores y aumento de sus respectivas cuotas de mercado. Cuando un sector está inmerso en un proceso de concentración, el tamaño es un recurso necesario para evitar ser adquirido por otras empresas, y por tanto, la cadena se presenta como la forma organizativa adecuada para afrontar este proceso. Consideramos oportuno dedicar un apartado del presente capítulo a reflexionar sobre el proceso de concentración, puesto que sus protagonistas más sobresalientes son precisamente las empresas con la forma organizativa objeto de análisis de este último capítulo. Para ello, nos remitimos a las cifras y estadísticas exactas sobre el proceso de concentración que aparecen expuestas en el capítulo de introducción, y que por evitar repeticiones han sido obviadas aquí.

5.4.1. Sesgo en la concentración

El fenómeno de la concentración está afectando tanto al segmento vacacional como urbano. Sin embargo, es obvio que las grandes cadenas apuestan por el *centro del mercado*, término utilizado por Dobrev, Kim & Hannan (2001) para designar el producto sobre el que se concentran las preferencias de los consumidores. El perfil de hotel que las cadenas han elegido para su expansión es un hotel de categoría media-alta, de dimensiones superiores a la media y localizado en los puntos de mayor atractivo turístico o en los núcleos urbanos más importantes. Es este el centro del mercado del sector hotelero español, que se encuentra dominado por las grandes cadenas generalistas y donde la competencia es alta.

Se cumplen las hipótesis de Dobrev, Kim & Hannan (2001) y de las teorías de dependencia de la densidad y de particionamiento de recursos (Carroll, 1985): 1) Las empresas que lideran el centro del mercado tienen cuota de mercado suficiente para sostener un tamaño considerable, lo que les permite aprovechar economías de escala. 2) El mayor atractivo del centro del mercado intensifica la competencia, lo que aumenta la probabilidad de fracaso de las empresas. Este aumento de la probabilidad de fracaso y, por tanto del riesgo, es más acusado para las empresas especialistas que para las generalistas. 3) La segmentación del mercado es la consecuencia de la intensificación de la competencia en torno al centro del mercado. El resultado final es el fracaso o el desplazamiento de las empresas especialistas a otros

segmentos del mercado, quedando el centro abastecido por un reducido número de grandes empresas generalistas.

La supervivencia de las pequeñas cadenas y de los hoteles independientes dependerá de la explotación de recursos de la periferia desabastecidos por las grandes cadenas que lideran el sector. Un recurso de la periferia, sin explotar en España, es el segmento de hoteles de baja categoría. En otros países ya existen cadenas especialistas en este tipo de segmento (como por ejemplo la cadena francesa de hoteles de carretera Formula 1). Para explotar con éxito este segmento de mercado, la cadena debe apostar por la funcionalidad de un hotel económico situado en el extrarradio de los principales núcleos urbanos. En cuanto al hotel independiente, mayoritariamente de baja categoría, familiar y de dimensiones reducidas tendrá que ofrecer un servicio singular y de alta calidad para sobrevivir. Por otro lado, las agrupaciones de hoteles independientes, permiten a éstos el aprovechamiento de economías de escala.

5.4.2. Principales causas de la concentración

La concentración del sector hotelero presenta dos dimensiones: 1) Una horizontal, consecuencia de la integración de empresas hoteleras. La concentración del sector es a nivel mundial, puesto que el proceso de integración supera los límites nacionales (a través de la internacionalización de la empresas). 2) Y una vertical, consecuencia de la integración entre empresas hoteleras, turoperadores, agencias de viajes y empresas de transporte.

Los causantes de este proceso de concentración son las grandes cadenas hoteleras, que compiten por liderar el centro del mercado y sus segmentos más lucrativos: mejores localizaciones, hoteles de alta categoría y grandes dimensiones. El objetivo de ser líder del centro del mercado consiste en conseguir una cuota de mercado capaz de dar respuesta al tamaño que permite a la empresa generar economías de escala.

La internacionalización de la cadena, mediante la compra de cadenas extranjeras o la construcción de hoteles en otros países, supone la apertura a otros mercados, lo que posibilita su expansión y crecimiento. Esta estrategia resulta interesante cuando el mercado nacional está saturado o simplemente porque permite a la empresa reducir el riesgo de exposición al ciclo económico de su país. La internacionalización exige inversiones importantes y por

tanto, la empresa deberá contar con los recursos financieros suficientes. El tamaño de la cadena puede ser una condición necesaria para afrontar la apertura a otros mercados.

En definitiva, las estrategias de concentración y aumento de cuota de mercado buscan mejorar la posición de negociación de la cadena hotelera frente a las fuerzas competitivas de su entorno: principalmente clientes, turoperadores y resto de competidores. Las empresas compiten para aumentar su poder de mercado, porque ello les permite obtener resultados extraordinarios (positivos). En la actualidad, este mayor poder de negociación se hace especialmente necesario para hacer frente a los grandes turoperadores internacionales, cada vez más poderosos y que intentan hacerse con el negocio hotelero.

5.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La unidad de análisis es la cadena hotelera con establecimientos ubicados en España. Se han excluido del estudio las asociaciones de hoteles independientes, puesto que no son propiamente cadenas hoteleras. Esta fórmula de asociación suele funcionar como un grupo empresarial sin ánimo de lucro que permite a sus miembros obtener algunas ventajas tradicionales de las cadenas, como son la comercialización conjunta, las centrales de reservas y las centrales de compras.

5.5.1. Base de datos

Los datos sobre la población de cadenas hoteleras han sido obtenidos de las siguientes fuentes: (1) *Guía Profesional de Hoteles*: donde aparece el listado y cierta información sobre cadenas hoteleras con establecimientos en España para el intervalo de años 1986-1999. De estas guías se han extraído los siguientes datos: número de componentes de la cadena, localidades de las componentes, % de componentes con el nombre de la cadena, año de aparición y año de desaparición de la cadena. (2) *Anuario Comercial de España (2000)* editado por el Servicio de Estudios de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona: contiene información estadística relativa de los 3181 municipios de más de 1000 habitantes. (3) Internet y páginas web de cadenas hoteleras: para complementar la información de la Guía Profesional.

5.5.2. Variables

Función de riesgo

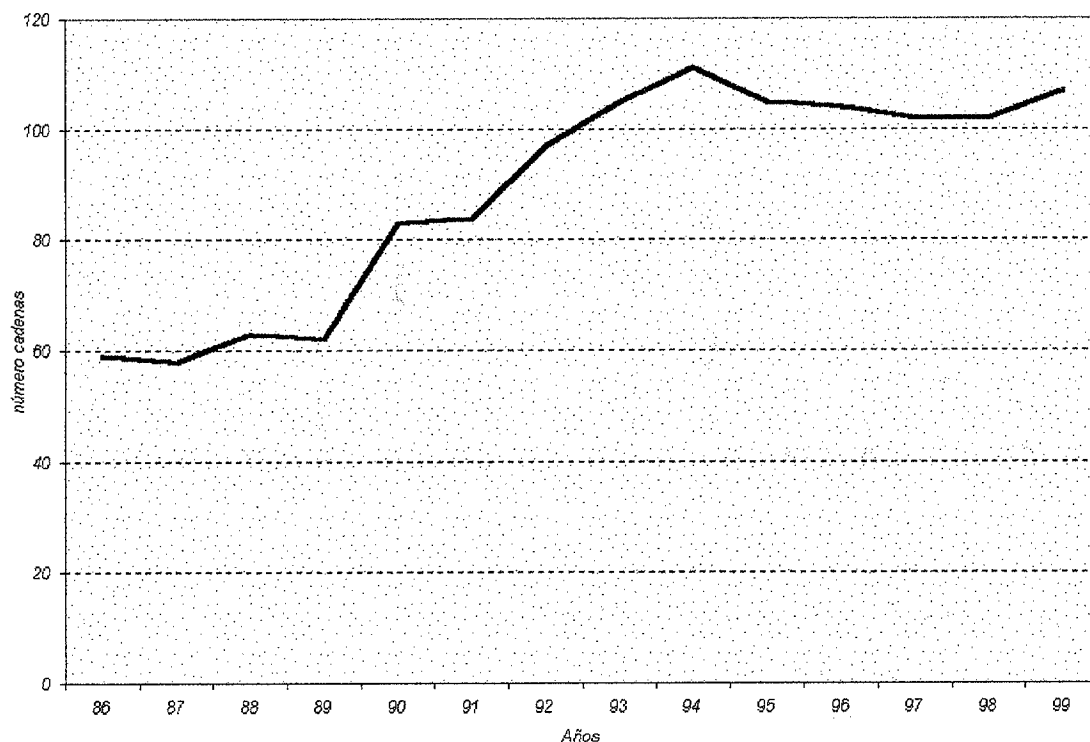
La variable dependiente de este análisis es la *función de riesgo* $h_i(t)$, que cuantifica el riesgo instantáneo en t de fracaso de la cadena hotelera i . Su expresión es la siguiente

$$h_i(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\Pr(t \leq T_i < t + \Delta t / T_i \geq t)}{\Delta t}$$

donde T_i mide el tiempo, en años, de supervivencia de la cadena i . Para el cálculo de T_i computamos el número de años en los que la cadena aparece publicada en la *Guía Profesional de Hoteles*. La función de riesgo $h_i(t)$ no es exactamente una probabilidad y puede alcanzar valores superiores a 1 (debido a su denominador), a pesar de estar inferiormente acotada en 0. Puesto que el tiempo es continuo, la probabilidad de ocurrencia en t es nula. Sin embargo, la probabilidad en el intervalo $[t, t + t\Delta)$, sí está definida. Además, la función de riesgo condiciona esta probabilidad a que el suceso no haya ocurrido en t para el individuo i (ya que en otro caso, no formaría parte del conjunto de riesgo).

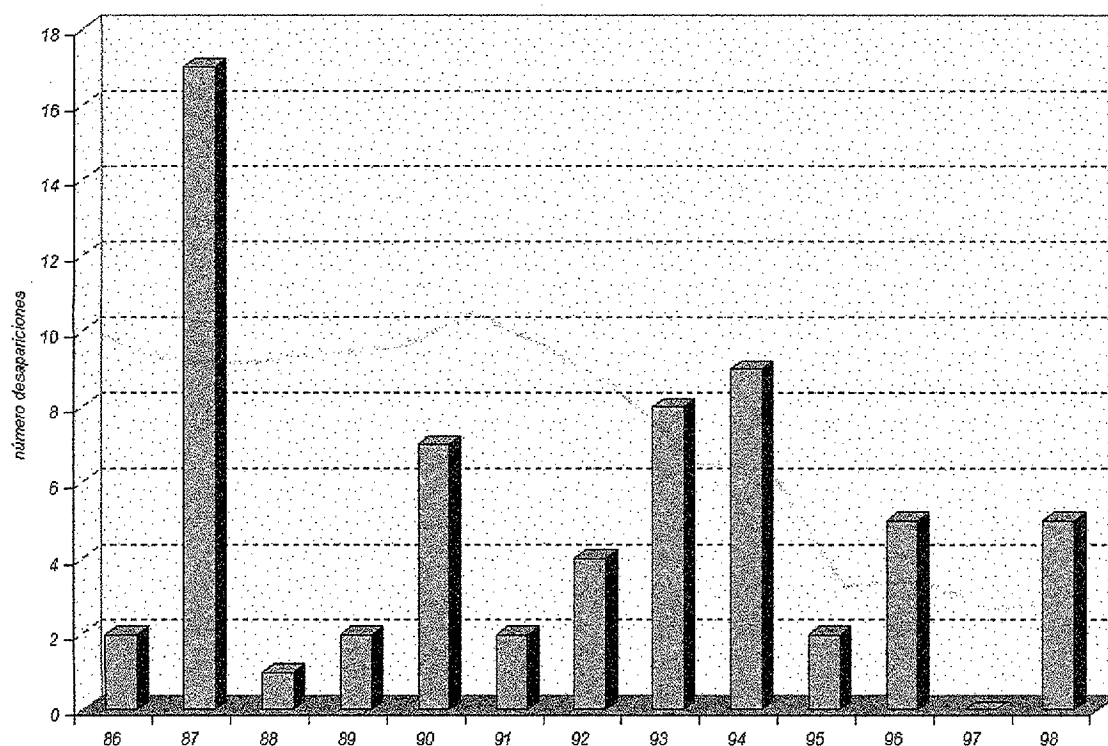
La Figura 1 muestra la densidad de la población de cadenas hoteleras durante el período de análisis¹ (1986-1999) y la Figura 2 representa el número de desapariciones de cadenas hoteleras.

Figura 1. Evolución de la densidad del sector de cadenas hoteleras de España (1986-1999)



¹ Datos obtenidos de la Guía Profesional de hoteles. El número real de cadenas es superior (en el Informe Anual de cadenas hoteleras de 1999 aparece un censo de 172 cadenas, nacionales e internacionales, que poseen o gestionan hoteles en España)

Figura 2. Desaparición de cadenas (1986-1999)



Estrategia: Cadenas Especialistas y Generalistas

Medimos la estrategia de la cadena a través de la amplitud del nicho que ocupa. La oferta de la empresa o, el mercado que abastece, definen su nicho. Medimos la amplitud de éste y utilizamos dicha medida como indicador del grado de especialismo/generalismo de la empresa. En definitiva, la amplitud de nicho de una empresa hace referencia al grado de diversidad de su oferta o cartera de productos. De manera que, la empresa es tanto más generalista cuanto mayor sea la diversidad de su cartera de productos. Dicho con otras palabras, la empresa es generalista cuando abastece a un amplio y diverso número de segmentos de mercado. Frente a la heterogeneidad de productos y mercados de la empresa generalista, la empresa especialista es aquella que mantiene una oferta no diversificada u homogénea. En el sector hotelero, se distinguen claramente dos tipos de producto de características diferentes:

1. Hoteles vacacionales: aquellos que generan la mayor parte de sus ingresos por las estancias de turistas, nacionales o extranjeros, en épocas vacacionales, que se desplazan por motivos de ocio y descanso. Pueden ser hoteles de playa o de montaña, rurales etc. y alcanzan sus niveles máximos de ocupación en las épocas vacacionales del año.

2. Hoteles de ciudad: aquellos que generan la mayor parte de sus ingresos por las estancias de clientes que viajan por motivos relacionados con su trabajo. Están situados en centros urbanos en los que la actividad económica no agraria es importante y el turismo no es la principal fuente de ingresos de la ciudad. Un hotel de ciudad recibe, de lunes a viernes, clientes que viajan por motivos de trabajo y durante el fin cubre sus plazas con bodas, banquetes, clubs deportivos y turistas de fin de semana. Para promocionar al turista de fin de semana los empresarios de estos hoteles incorporan descuentos en los precios de sus alojamientos (el conocido bono de fin de semana, vendido por las agencias de viajes). Además los hoteles de ciudad cuentan con otra importante fuente de ingresos proveniente de la celebración de conferencias y congresos². Para la celebración de este tipo de evento, se suelen tomar los últimos días de la semana y el fin de semana.

Hemos calculado la amplitud de nicho de cada cadena a partir de la varianza de su cartera de hoteles. Cada hotel es un producto de la cadena, y cuanto mayor sea la diferencia entre sus hoteles, más diversificada estará su oferta, abasteciendo por tanto a diferentes segmentos de mercado. Caracterizamos cada producto/hotel j de la cadena i por el siguiente índice de producto (IP_{ij}):

$$IP_{ij} = \frac{IT_{ij}}{IAE_{ij}} \ln(EMP_{ij}) \quad \text{donde}$$

IT_{ij} : índice turístico del municipio en el que se encuentra localizado el hotel j de la cadena i . Se trata de un índice comparativo de la importancia de la oferta turística de cada municipio y se obtiene en función de la cuota o impuesto de los establecimientos turísticos (IAE), referido a 1999. El valor del índice indica la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio sobre una base de 100.000 unidades. (Fuente: *Anuario Económico de la Caixa*, 2001.)

IAE_{ij} : índice de la actividad económica del municipio en el que se encuentra localizado el hotel j de la cadena i . Es un índice comparativo de la actividad económica municipal en 1999. Se obtiene en función del impuesto correspondiente al total de actividades económicas empresariales (industriales, comerciales y de servicios) y profesionales. El valor del índice expresa la participación de la actividad económica (en tanto por 100.000) de cada municipio

² Las siguientes ciudades españolas poseen Palacios de Congresos: Barcelona, Madrid, Bilbao, Valencia, Sevilla, Zaragoza, La Coruña, Granada, Salamanca, Santander, Murcia, Vitoria, , Huelva, Cadiz, San Sebastian, Las Palmas, Tenerife, Santiago, Torremolinos, Jaca.

sobre una base nacional de 100.000 unidades equivalente al total del impuesto de actividades económicas empresariales y profesionales. (Fuente: *Anuario Económico de la Caixa, 2001*).

EMP_{ij} : estancia media de la provincia a la que pertenece el municipio en el que se encuentra localizado el hotel j de la cadena i . (Fuente: *INE*)

Una vez calculados los índices de producto (IP_{ij}) de todos y cada uno de los hoteles que componen la cadena i , medimos su estrategia E_i , generalista vs especialista, por el grado de diversificación de su oferta, mediante el coeficiente de variación de los índices de producto de sus hoteles:

$$E_i = CV_i = \frac{\sqrt{\sum_{j=1}^{n_i} (IP_{ij} - \bar{IP}_i)^2}}{\bar{IP}_i} \text{ donde}$$

n_i número de hoteles de la cadena i

\bar{IP}_i es el índice de producto medio de la cadena i

Entorno: Variabilidad temporal de la demanda hotelera

Para caracterizar el entorno del sector hotelero nos centramos en la su demanda. Existen dos tipos de demanda en el sector hotelero:

1. **Demanda de turismo:** configurada por aquellos individuos que viajan por motivos de ocio (sol-playa, cultural, históricos, rural, deportes, gastronómico ect.). Esta demanda alcanza sus máximos niveles en las épocas vacacionales del año y decrece el resto del año. La del turista es alta.
2. **Demanda de negocios:** individuos que viajan por motivos de trabajo (reuniones, negocios, congresos, convenciones, cursos de formación, ect.). Este tipo de demanda alcanza sus máximas cotas durante los días laborables de la semana y decrece en vacaciones y durante los fines de semana, aunque en el caso de congresos y convenciones es frecuente que, comenzando en jueves o viernes, se prolonguen hasta el sábado.

Como principales diferencias entre ambos tipos de demanda, recalcamos los siguientes aspectos: 1) Estancia media³: mayor en el caso de la demanda turística que en el caso de la demanda de negocios, donde las estancias pueden ser de tan sólo un día. 2) Componente estacional: aunque presente en ambas demandas, es más pronunciada en el caso de la demanda turística, debido a su concentración en los períodos vacacionales. La estacionalidad es un comportamiento que presentan algunas series temporales. Cuando se analiza la evolución de una variable en el tiempo, su correlación entre períodos de tiempo constantes es un indicador de la presencia de estacionalidad. Generalmente, las series temporales presentan características estacionales cuando se observan a una frecuencia inferior a la anual, ya sea mediante datos trimestrales o mensuales (Novales, 1994). La estacionalidad se produce porque las decisiones tomadas por los agentes económicos en un determinado trimestre o mes del año, están correlacionadas con las decisiones tomadas el mismo trimestre o el mismo mes de años anteriores. Siguiendo la definición econométrica, ambas series, la de demanda turística y la de demanda de negocios son estacionales, aunque su diferencia radica en que las correlaciones en el caso de la demanda turística se producen entre valores más separados en el tiempo que en el caso de la demanda de negocios, donde se dan correlaciones semanales. Un aspecto interesante es la complementariedad entre ambas demandas, por sus diferentes períodos de máxima expresión.

El fenómeno de la estacionalidad en la demanda cada vez es menos acusado, lo que resulta muy favorable para el sector hotelero. Los factores causantes de esta desestacionalización son: 1) Desarrollo de otras formas de turismo alternativas a la tradicional de sol y playa. Hasta hace relativamente pocos años, España estaba considerado casi exclusivamente como un producto de sol y playa, lo que generaba una demanda con una fuerte componente estacional. Desde hace unos años y de manera creciente, estamos asistiendo al fenómeno de diversificación de la demanda turística. En la actualidad están cobrando fuerza otros tipos de viajes de turismo, por motivos culturales, históricos, deportivos, gastronómicos, etc., considerado un turismo de mayor calidad, que además potencia el desarrollo turístico de ciudades del interior. El desarrollo del turismo urbano y cultural se está aprovechando para incrementar la ocupación de fin de semana de los hoteles de ciudad. 2) Complementariedad de la demanda de negocios. Como hemos apuntado anteriormente, la demanda de negocios genera ocupación en los períodos de menor ocupación turística.

³ Estancia media: aproximación al número medio de días que los viajeros permanecen en los establecimientos hoteleros; se obtiene como cociente entre el número de pernотaciones y el de viajeros.

Representamos la demanda por el nivel de ocupación de los hoteles a nivel provincial⁴. Nuestra serie es mensual y comprende los años 1998, 1999 y 2000. Utilizamos dos variables para caracterizar la serie temporal (siguiendo la teoría de amplitud de nicho):

1. Nivel de variabilidad de la demanda (V_i): medida por el coeficiente de variación de la demanda. A partir de los coeficientes de variación de la serie a nivel provincial, se trata de construir una medida que nos permita caracterizar el entorno de cada cadena. Para ello obtenemos una media de los coeficientes de variación en los que la cadena tiene localizado algún hotel ponderando por el número de habitaciones en cada provincia. Así la expresión de V_i que mide la variabilidad del entorno al que se enfrenta la cadena i tiene la siguiente forma:

$$V_i = \sum \frac{\sigma_{ij}(o_t)}{\mu_{ij}(o_t)} n_{ij} \quad \text{donde}$$

ij denota la provincia j en la que la cadena i tiene localizado algún hotel

o_t nivel de ocupación del mes t

μ_{ij} ocupación media de la provincia j donde la cadena i tiene localizado algún hotel

σ_{ij} desviación estándar de la ocupación de la provincia j donde la cadena i tiene localizado algún hotel

n_{ij} número de habitaciones de la cadena i en la provincia j

2. Grano (G_i): con esta variable tratamos de medir la duración temporal de los cambios ocurridos en la demanda. Si los cambios del entorno ocurren de forma frecuente en el tiempo, es decir, son cambios coyunturales, entonces se dice que la variación es de *grano fino*. En estas condiciones, cada estado diferente del entorno es coyuntural o transitorio, y no permanecerá en el tiempo. Por el contrario, si los cambios son estructurales y cada nuevo estado permanece en el tiempo, no es transitorio, entonces se dice que la variación es del tipo *grano grueso*. Cuando una serie temporal presenta un comportamiento estacional, el tipo de variación grano fino/grano grueso dependerá de la duración del intervalo de tiempo que transcurre para que se den correlaciones significativas entre los valores de la serie. En nuestro caso, consideramos que la estacionalidad de la demanda es del tipo grano fino cuando las correlaciones son inferiores al trimestre, como ocurre en la

⁴ Nivel de ocupación: resultado de dividir el número de pernoctaciones por el número de viajeros. Fuente: INE

demanda de negocios, donde se dan incluso correlaciones semanales. Mientras que si las correlaciones son trimestrales o de mayor duración, como ocurre en la demanda turística, consideramos un tipo de estacionalidad de grano grueso. Para medir la estacionalidad de la serie calculamos el Índice de Variación Estacional (IVE). Para obtener este índice asumimos un esquema de combinación multiplicativo y estacionalidad estable, por el método de la razón a la tendencia. Explicamos a continuación las fases de obtención del IVE de las series mensuales de ocupación hotelera:

Fase 1: Hallamos la tendencia de la serie, mediante el cálculo de una ecuación lineal de la tendencia anual con origen en 1998, tomando como valores de la serie los totales anuales de la variable Y_t : nivel de ocupación. Posteriormente, calculamos la tendencia mensual con origen el primer mes de 1998 y cada uno de los valores de dicha tendencia en los 36 meses de estudio.

Fase 2: Eliminamos la tendencia dividiendo los datos originales por su correspondiente valor de tendencia (suponemos un esquema multiplicativo). Los valores resultantes dan lugar a una serie sin tendencia.

Fase 3: Eliminamos las variaciones irregulares promediando, esto es calculando los movimientos estacionales (ME). Los movimientos estacionales no son más que las medias aritméticas del mismo mes en los tres años de estudio (suponemos estacionalidad estable, es decir, que la estacionalidad no varía de año en año).

Fase 4: Cálculo de los Índices de Variación Estacional (IVE). Se trata de expresar los ME en forma de porcentaje, mediante la siguiente expresión:

$$IVE = \frac{ME}{\sum ME} 100.4$$

Los IVE representan el efecto estacional para cada mes. El suponer estacionalidad estable nos permite resumir los 36 meses en 12, a partir de los cuales identificaremos la estacionalidad de la serie como de grano fino o de grano grueso. La Tabla 1 muestra los IVE obtenidos para las provincias de Tarragona y Las Palmas, cuyas demandas presentan los comportamientos de variación más extremos. Su interpretación es la siguiente:

- El nivel de ocupación en Tarragona en el mes de agosto es un $159.31-100=59.31\%$ superior al nivel normal que es 100. En enero, el nivel de ocupación de los hoteles de Tarragona es $100-46.96=53.04\%$ inferior al nivel normal.
- El nivel de ocupación en Las Palmas durante el mes de agosto es 2.62 puntos porcentuales superior al nivel normal, y en enero, su nivel de ocupación tan sólo es 5.58 puntos porcentuales inferior al nivel normal.

Tabla 1. Índices de Variación Estacional

	IVE Tarragona	IVE Las Palmas
Enero	46.96833	94.42958
Febrero	61.46016	100.6674
Marzo	72.84694	103.4469
Abril	104.6256	95.56968
Mayo	115.916	91.59017
Junio	136.8948	92.02467
Julio	151.3183	94.3799
Agosto	159.3128	102.6202
Septiembre	148.4572	103.1333
Octubre	99.72725	108.8894
Noviembre	55.94472	115.4244
Diciembre	46.52779	97.82442

La variación de la demanda en Tarragona es alta, mientras que en Las Palmas la serie apenas presenta variación. Es preciso señalar que, la caracterización de la variación de una serie en grano fino/grano grueso da por supuesto la existencia de algún tipo de variación, aunque ésta sea leve. Si la serie es constante y no presenta ninguna variación, entonces el grano no está definido.

Para la caracterización del tipo de variación de la demanda a la que se enfrenta cada cadena, medimos la duración en meses de comportamientos similares en la demanda. En concreto, para cada provincia contamos el número de meses consecutivos (denotamos por M) en los que el nivel de ocupación está por debajo del 90% del nivel normal de ocupación en esa provincia. El valor que esta variable adopta para cada cadena se obtiene promediando los M_i de las provincias en las que tiene localizado algún hotel ponderando por el número de

habitaciones en cada provincia. Así la variable *Grano* de la cadena i (G_i) tiene la siguiente expresión:

$$G_i = \sum M_{ij}(IVE_i)n_{ij} \quad \text{donde}$$

ij denota la provincia j en la que la cadena i tiene localizado algún hotel

$M_{ij}(IVE_i)$ número de meses consecutivos de ocupación con IVE inferiores al 90%

n_j : número de habitaciones de la cadena i en la provincia j

Variables de Control

Dependientes del tiempo

1. Variación de la estrategia (ΔE_i): mide el desplazamiento de la estrategia de la cadena, ocurrido en el intervalo de años disponible. Para obtener el desplazamiento, calculamos la diferencia entre la estrategia de la cadena i en su momento de aparición E_{i0} , y la estrategia final de la cadena E_i (en el momento de su desaparición o en el último año del intervalo de estudio, 1999): $\Delta E_i = (E_i - E_{i0})$. De forma que, si en el periodo analizado la cadena diversifica su oferta, el signo de la variación será positivo, $\Delta E_i > 0$, indicando que, la cadena, en el transcurso de los años, se hace más generalista. Por el contrario, si en el período analizado, la cadena disminuye su diversificación, el signo será negativo, $\Delta E_i < 0$, indicando que la cadena ha aumentado su especialización.
2. Variación de producto ($\Delta \bar{P}_i$): mide el desplazamiento del índice de producto medio de la cadena, ocurrido en el intervalo de años disponibles, a través de la diferencia entre el índice de producto medio de la cadena i en su momento de aparición \bar{P}_{i0} , y el índice de producto medio final de la cadena \bar{P}_i (en el momento de su desaparición o en el último año del intervalo de estudio, 1999): $\Delta \bar{P}_i = (\bar{P}_i - \bar{P}_{i0})$.
3. Variación del tamaño (ΔH_i): mide la diferencia entre el número de habitaciones total de la cadena en su momento de aparición H_{i0} , y el número de habitaciones total de la cadena en el momento de su desaparición o en el último año del intervalo de estudio, 1999: $\Delta H_i = H_i - H_{i0}$.

4. Año (t_i): indica el año de desaparición de la cadena i

Independientes del tiempo:

1. Índice de la Actividad Económica (I_i): Resulta de la ponderación de los Índices de la Actividad Económica de los municipios en los que se encuentra ubicada la cadena. Constituye en definitiva otro índice del tipo de producto ofrecido por la cadena, referido en este caso a la actividad económica de las localizaciones de la cadena.
2. Estrategia de nombre de la cadena (N_i): sobre el total de hoteles de la cadena, indica el número de éstos que utilizan un nombre que les identifica con la cadena a la que pertenecen.

5.6. MODELO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Utilizamos el modelo de regresión formulado por Cox (1972) denominado “*modelo de riesgos proporcionales*”. El nombre que recibe este modelo es debido a que en su primera formulación, Cox (1972) utilizó la propiedad de ratios de riesgo constantes en el tiempo. Sin embargo, su formulación es generalizable al caso de ratios no proporcionales. En este trabajo utilizamos la extensión del modelo de Cox (1972) al caso de ratios no proporcionales, debido a que introducimos en éste variables que dependen del tiempo. El modelo queda formulado por la siguiente ecuación (1):

$$h_i(t) = \lambda_0(t) \exp(\beta x_{i1} + \gamma x_{i1} x_{i2} + \delta x_{i1} x_{i3} + \zeta x_{i1} x_{i2} x_{i3} + \sum_{k=1}^4 \alpha_k y_{ik}(t) + \sum_{k=1}^2 \omega_k z_{ik})$$

donde $h_i(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\Pr(t \leq T_i < t + \Delta t / T_i \geq t)}{\Delta t}$ es la función de riesgo del individuo i en t

La ecuación (1) del modelo de regresión de Cox indica que el riesgo del individuo i en t es producto de dos factores:

- Una función de base $\lambda_0(t)$ no negativa sin especificar.
- Una función exponencial de variables explicativas. Las variables de interés son (x_1, x_2, x_3) , que incluimos en el modelo (1) como no dependientes del tiempo y de forma

multiplicativa para estimar sus efectos cruzados. El resto de variables explicativas forman parte del conjunto de control. De las cuales (y_1, y_2, y_3, y_4) son dependientes del tiempo y (z_1, z_2) constantes. El significado de las variables explicativas es el siguiente (2):

$x_{i1} = E_i$: estrategia de la cadena i

$x_{i2} = G_i$: grano del entorno de la cadena i

$x_{i3} = V_i$: variabilidad del entorno de la cadena i

$y_{i1}(t) = \Delta E_i = \begin{cases} (E_i - E_{i0}) & \text{si } T_i = t \\ 0 & \text{si } T_i > t \end{cases}$: variación de la estrategia de la cadena i

$y_{i2}(t) = \Delta \bar{P}_i = \begin{cases} \bar{P}_i - \bar{P}_{i0} & \text{si } T_i = t \\ 0 & \text{si } T_i > t \end{cases}$: variación de producto de la cadena i

$y_{i3}(t) = \Delta H_i = \begin{cases} H_i - H_{i0} & \text{si } T_i = t \\ 0 & \text{si } T_i > t \end{cases}$: variación de tamaño de la cadena i

$y_{i4}(t) = t_{i0} + t - 1$: año referido a la cadena i

$z_{i1} = I_i$: variable dummy del IAE de la cadena i

$z_{i2} = N_i$: estrategia de nombre de la cadena i

Tomando logaritmos a ambos lados de la ecuación (1), el modelo adopta una expresión que resulta útil para la interpretación de los resultados (3)

$$\log h_i(t) = \log \lambda_0(t) + \beta x_{i1} + \gamma x_{i1} x_{i2} + \delta x_{i1} x_{i3} + \zeta x_{i1} x_{i2} x_{i3} + \sum_{k=1}^4 \alpha_k y_{ik}(t) + \sum_{k=1}^2 \omega_k z_{ik} \quad (3)$$

Las expresiones y operaciones que realizamos para contrastar las hipótesis de la *teoría de amplitud de nicho*, presentan alguna diferencia con las utilizadas en trabajos anteriores (Freeman & Hannan, 1983). Estas diferencias son consecuencia de las variables que hemos empleado en el análisis. Mientras que en su caso utilizan una variable discreta para clasificar a las empresas en generalistas y especialistas, en este trabajo, utilizamos una variable continua que mide la amplitud de nicho de las empresas. Pensamos que la continuidad de la variable aporta mayor información al análisis. La segunda diferencia se debe a la introducción de variables que dependen del tiempo.

Para la contrastación de las hipótesis comparamos el riesgo de fracaso que presentan dos empresas, i y j , en el mismo momento del tiempo t , cuando su única diferencia es la amplitud de su nicho: $E_i > E_j$, manteniendo idénticos valores para el resto de variables. Es decir, entre los individuos a comparar i y j se deben cumplir las siguientes condiciones (4):

- $x_{i1} > x_{j1} \Rightarrow E_{i1} > E_{j1}$
- $x_{i2} = x_{j2} \Rightarrow G_i = G_j$
- $x_{i3} = x_{j3} \Rightarrow V_i = V_j$
- $y_{ik}(t) = y_{jk}(t) = 0$ para $k = 1, 2, 3 \Rightarrow \Delta E_i = \Delta E_j = \Delta \bar{P}_i = \Delta \bar{P}_j = \Delta H_i = \Delta H_j = 0$ ⁵
- $y_{i4}(t) = y_{j4}(t) \Rightarrow t_{i0} = t_{j0}$
- $z_{i1} > z_{j1} \Rightarrow I_i > I_j$
- $z_{i2} > z_{j2} \Rightarrow N_i > N_j$

A partir de estas condiciones, el ratio de sus respectivos riesgos de fracaso, adopta una expresión bastante reducida (5):

$$\frac{h_i(t)}{h_j(t)} = \exp((x_{i1} - x_{j1})(\beta + \gamma x_2 + \delta x_3 + x_2 x_3 \zeta)) \quad (5)$$

Si el entorno es de grano fino, $G = x_2 = 0$, la ecuación (5) queda reducida a

$$\frac{h_i(t)}{h_j(t)} = \exp((x_{i1} - x_{j1})(\beta + \delta x_3)) \quad (6)$$

La teoría de amplitud de nicho establece (hipótesis 1) que en un entorno de grano fino un especialista se adapta mejor que un generalista independientemente de la variabilidad del entorno, medida por $V = x_3$. Por tanto

$$\frac{h_i(t)}{h_j(t)} = \exp((x_{i1} - x_{j1})(\beta + \delta x_3)) > 1 \Rightarrow (\beta + \delta x_3) > 0 \quad \forall x_3 \quad (\text{hipótesis 1})$$

Si el entorno es de grano grueso $G = x_2 = 1$, la ecuación (5) tendrá la siguiente expresión

$$\frac{h_i(t)}{h_j(t)} = \exp((x_{i1} - x_{j1})(\beta + \gamma + x_3(\delta + \zeta))) \quad (7)$$

⁵Ti, $T_j > t$, debido a que estamos utilizando la ecuación (1) estimada con fines predictivos, y por tanto, en t el suceso de interés todavía no ha tenido lugar.

En este caso, la teoría establece que la estrategia más adecuada depende de la variabilidad del entorno, de forma que si la variabilidad es baja, el especialista se adapta mejor, mientras que si la es alta es el generalista el que mejor se adapta al entorno (hipótesis 2a y 2b). De forma analítica:

$$\exists \bar{x}_3 \in (V_{\min}, V_{\max}) \quad \text{tal que} \quad \begin{cases} \text{si } x_3 < \bar{x}_3 \text{ entonces } \beta + \gamma + \bar{x}_3(\delta + \zeta) > 0 & (\text{hipótesis 2a}) \\ \text{si } x_3 > \bar{x}_3 \text{ entonces } \beta + \gamma + \bar{x}_3(\delta + \zeta) < 0 & (\text{hipótesis 2b}) \end{cases}$$

5.7. RESULTADOS

Previo a la estimación del modelo de regresión de Cox (1972), ecuación (1), realizamos una serie de análisis con el objeto de conocer las relaciones exintentes entre las variables de estudio y aumentar la consistencia de los resultados.

5.7.1. Contrastes de significatividad individual

Para contrastar si las variables de estudio están asociadas con los años de supervivencia T_i , realizamos test de significatividad mediante el procedimiento PROC LIFETEST del sistema SAS que calcula tests estadísticos para cada una de las variables ignorando el resto. Además de la significatividad individual de las variables de estudio, estos contrastes nos permiten conocer el sentido de la relación, positiva o negativa, entre cada variable y el tiempo de supervivencia T_i . Se realizan dos test χ^2 univariantes de Wilconxon. El Test 2 obtiene estadísticos controlando por el efecto de una tercera variable. La variable de control introducida es la variable dummy G_i , grano del entorno. La Tabla 2 muestra los resultados:

Tabla 2. χ^2 univariantes, test de Wilconxon

Variable	Test 1	χ^2	Test 2 (control)	χ^2
E_i	-34.8968 (19.8747)	2.5137	-37.5740* (21.8383)	2.9603
\bar{P}_i	2.8868 (2.1312)	1.8368	3.5008* (2.1039)	2.7689
E_{i0}	-35.1510 (22.01557)	2.5492	-36.0872* (21.8840)	2.7193
\bar{P}_{i0}	3.7791* (2.1157)	3.1905	4.3870** (2.0953)	4.3838
V_i	102.4** (40.5867)	6.3680	57.3872** (28.6167)	4.0215
H_i	28168.3** (15611.4)	5.9776	40620.6*** (15511.6)	6.8578
H_{i0}	233391.7* (13033.4)	3.2211	25693.4** (12955.1)	3.9333
t_{i0}	54.4285*** (19.8747)	7.4998	53.9728*** (19.7254)	7.4868
I_i	-0.3059 (2.2098)	0.0192	0.6319 (2.1403)	0.0872
N_i	2.9980 (2.3936)	1.5687	2.8683 (2.3705)	1.4641

Entre paréntesis la desviación estándar

* $p > 0.1$, ** $p > 0.05$, *** $p > 0.01$

Al controlar por la variable G_i , que mide condiciones del entorno, la significatividad individual de las variables ($E_i, \bar{P}_i, E_{i0}, \bar{P}_{i0}, H_i, H_{i0}$), que miden características de la empresa, aumenta. Este resultado es importante puesto que implica la existencia de efectos cruzados entre la estrategia de la empresa y las condiciones del entorno en su supervivencia T_i . En el modelo de regresión (1) hemos recogido estas interacciones introduciendo efectos multiplicativos entre las variables estratégicas y del entorno.

Los signos de los estadísticos de Wilconxon nos indican el sentido de la relación entre cada variable y su supervivencia T_i . Los signos negativos de las variables E_i y E_{i0} indican que la supervivencia de las empresas con mayor amplitud de nicho tiende a ser menor. A priori este

resultado nos está indicando que la estrategia generalista presenta una menor probabilidad de supervivencia. Este efecto negativo se mantiene en el tiempo: es negativo en el momento de aparición de la empresa E_{i0} y continúa siendo negativo en el último año de observación E_i (por desaparición o censura a la derecha). Los signos positivos de las variables \bar{P}_i , \bar{P}_{i0} , implican que cuanto mayor es el índice promedio de producto de la cadena, mayor tiende a ser su supervivencia. Esta relación positiva se mantiene constante en el tiempo. Así mismo, los signos positivos de las variables H_i , H_{i0} indican que el tamaño de la cadena, en número de habitaciones, afecta de manera positiva a su supervivencia, relación que también se mantiene en el tiempo.

Son resultados preliminares que nos indican la existencia de efectos significativos entre las variables de estudio y la supervivencia de las cadenas, lo que da sentido al planteamiento del presente análisis. Son, sin embargo, resultados aislados, que no recogen los efectos cruzados subyacentes ni controlan por otras variables (únicamente se ha introducido una variable de control)

5.7.2. Curvas de supervivencia

El objetivo es encontrar diferencias significativas entre las curvas de supervivencia de las empresas en función de su estrategia. La Figura 3 muestra las curvas de supervivencia de dos tipos de cadenas especialistas: 1) especialista en hoteles de turismo y 2) especialistas en hoteles de negocios. El test *Log-Rank* rechaza con una probabilidad del 0.0684 la hipótesis nula de no existencia de diferencia significativa entre sus respectivas curvas de supervivencia. Se puede observar en el gráfico que la curva de supervivencia de la cadena especialista en localizaciones turísticas es inferior a la curva de supervivencia de la cadena especialista en localizaciones de interior no turísticas (que denominamos de negocios). Ambas curvas comienzan a separarse una vez transcurridos dos años. Es decir, tras dos años de vida, existen más casos de desaparición de cadenas especialistas de turismo que de cadenas especialistas de negocios.

La Figura 4 compara la supervivencia del conjunto total de cadenas especialistas (donde se incluyen especialistas de turismo y especialistas de negocios) con la supervivencia de las cadenas generalistas. Hasta un periodo de cinco años, las dos curvas están muy próximas. Para intervalos superiores a 5 años, la curva de las empresas generalistas está por encima de

la de las empresas especialistas. Sin embargo, el test estadístico no encuentra significativa la diferencia entre ambas curvas. La razón se debe a que el grupo de especialistas no es homogéneo, tal y como se ha podido comprobar en la Figura 3 y su respectivo estadístico.

Por último, la Figura 5 corrobora lo anterior. En este caso, separamos entre especialistas de turismo y especialistas de negocios, y los comparamos con los generalistas. El nivel de significatividad en la diferencia de estos tres grupos es de 0.1328. Como se puede apreciar, los generalistas se encuentran en una posición intermedia, por debajo de los especialistas de negocios y por encima de los especialistas de turismo. Los anteriores resultados indican que las empresas especialistas se adaptan peor a entornos exclusivamente turísticos que a entornos interiores y de negocios.

Figura 3. Curvas de Supervivencia de dos tipos de cadenas especialistas

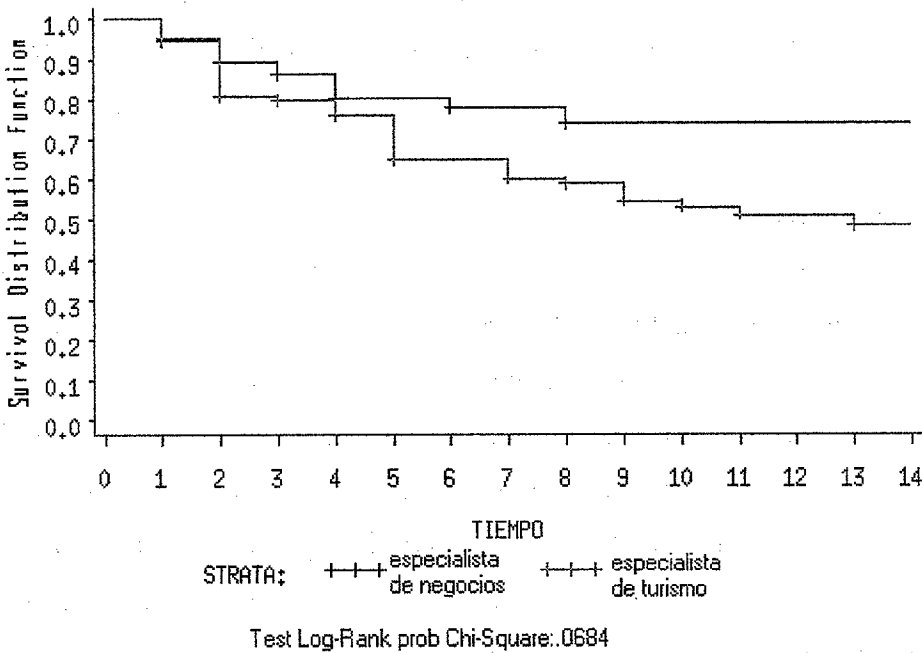


Figura 4. Curvas de Supervivencia de cadenas especialistas y generalistas

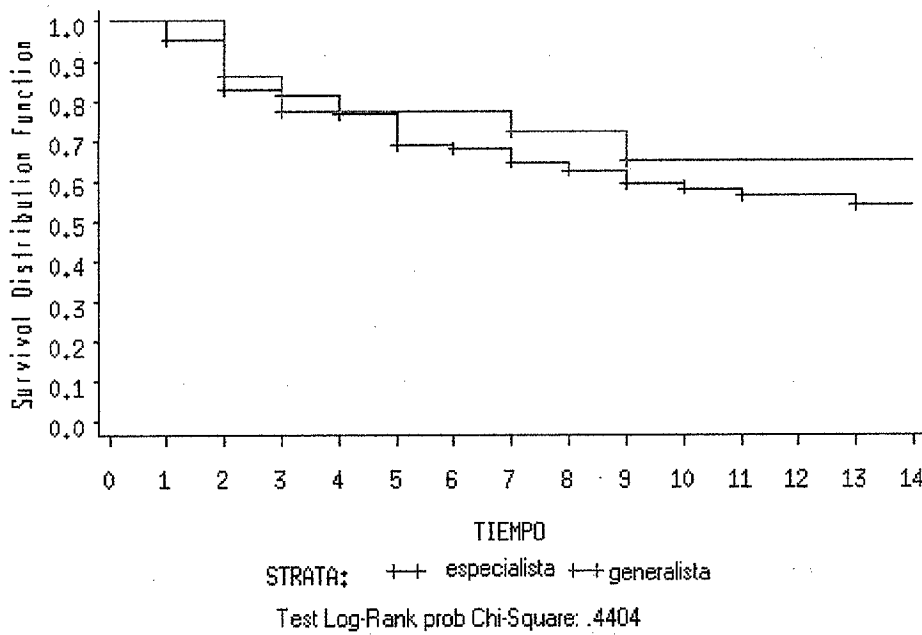
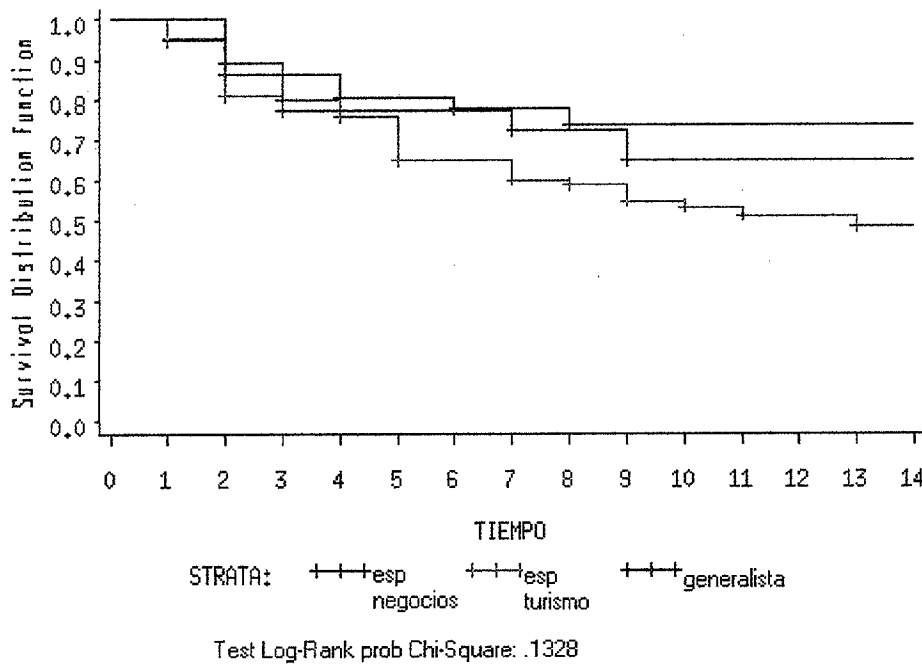


Figura 5. Curvas de Supervivencia de cadenas generalistas y dos tipos de cadenas especialistas



5.7.3. Estimación del modelo

Para la estimación del modelo de regresión de Cox (1972) de *riesgos proporcionales*, formulado en la ecuación (1), utilizamos el método propuesto por Cox (1972) de *máxima verosimilitud parcial*. La ventaja de este método es que no necesita especificar la forma que

adopta la función $\lambda_0(t)$. Surge un problema, en la construcción de la función de verosimilitud, cuando dos o más sucesos (individuos) llevan asociados la misma fecha de ocurrencia (datos coincidentes). La muestra de datos que utilizamos en este trabajo presenta este problema. Esta coincidencia temporal pueden deberse a diversas causas, en nuestro caso es debido al desconocimiento de la fecha exacta de desaparición de la cadena (únicamente conocemos el año). Para tratar este problema, utilizamos el método denominado *exacto* que asume la existencia de un orden, aunque desconocido, en la ocurrencia de los sucesos coincidentes. Los cálculos de la estimación del modelo de regresión de Cox por el *método exacto de máxima verosimilitud parcial* son realizados utilizando el procedimiento PHREG del sistema SAS.

La Tabla 3 muestra los parámetros estimados de la regresión. Se presentan dos modelos alternativos, cuya diferencia radica únicamente en la continuidad de una de las variables explicativas. El modelo (a) introduce la expresión dummy de la variable que mide el grano del entorno $G_i = x_{i2}$, y el modelo (b) considera su expresión continua. Los dos modelos son significativos en su conjunto (ambos son significativos a nivel de 0.001, según el criterio de Wald) y los coeficientes estimados son similares. Hemos seleccionado, para la interpretación definitiva de sus resultados, el modelo (a) por dos razones: 1) Porque obtiene significatividad en la variable x_{i2} , que es una de las variables explicativas clave de este análisis. 2) La consideración dummy de la variable grano, $G_i = x_{i2}$, simplifica su interpretación. Junto con los coeficientes estimados, se muestran los ratios de riesgo, utilizados para la interpretación de dichos coeficientes.

Tabla 3. Estimación modelo de regresión de Cox de riesgos proporcionales

Variables	Coefficientes modelo (a)	Ratio de riesgo $h_i(t)/h_j(t)$	Coefficientes modelo (b)	Ratio de riesgo $h_i(t)/h_j(t)$
$x_{i1} = E_i$	0.2363** (0.1002)	1.267	0.2741** (0.1319)	1.1315
$x_{i2} = E_i \times G_i$	-0.0832 (0.1766)	0.920	0.002 (0.0445)	1.003
$x_{i3} = E_i \times V_i$	-0.0139* (0.0076)	0.986	-0.0209 (0.0135)	0.979
$x_{i4} = E_i \times G_i \times V_i$	0.0067 (0.0106)	1.007	0.0019 (0.0026)	1.002
$y_{i1}(t) = \Delta E_i$	-0.3761 (0.3751)	0.686	-0.3951 (0.3749)	0.674
$y_{i2}(t) = \Delta \bar{P}_i$	2.053 (3.0661)	7.792	1.9233 (3.0877)	6.844
$y_{i3}(t) = \Delta H_i$	-0.0010* (0.0004)	0.999	-0.0009** (0.0004)	0.999
$y_{i4}(t) = t_{io} + t - 1$	-0.1369*** (0.0493)	0.872	-0.1421 (0.051)	0.867
$z_{i1} = I_i$	0.2518 (0.5214)	1.286	0.2550 (0.5182)	1.291
$z_{i2} = N_i$	-0.4026 (0.3718)	0.669	-0.4124 (0.3716)	0.662

Entre paréntesis la desviación estándar

* $p > 0.1$, ** $p > 0.05$, *** $p > 0.01$

5.8. INTERPRETACIÓN

Sustituyendo en la expresión (5) los parámetros obtenidos en la estimación, se obtiene el ratio del riesgo de fracaso de 2 cadenas hoteleras diferentes en cuanto al grado de especialismo/generalismo de su estrategia. La expresión en (5) también se puede interpretar como la variación del riesgo de fracaso de una empresa que decide ser más generalista

$$\frac{h_i(t)}{h_j(t)} = \exp((x_{i1} - x_{j1})(0.236 - 0.083x_2 - 0.0139x_3 + 0.0067x_2x_3)) \quad (8)$$

La hipótesis 1 establece que en entornos de grano fino, $G = x_2 = 0$, un especialista se adapta mejor que un generalista, independientemente de la variabilidad del entorno. De forma analítica el cumplimiento de la hipótesis 1 significa que $(\beta + \delta x_3) > 0 \quad \forall x_3$ (hipótesis 1). Nuestros resultados muestran la existencia de un valor \bar{x}_3 , para el que el cociente de los riesgos de fracaso (8) es igual a la unidad,

$$\exists \bar{x}_3 = 16.978 \in (V_{\min}, V_{\max}) \text{ tal que } \begin{cases} \text{si } x_3 < 16.978 \text{ entonces } h_i(t) > h_j(t) \Rightarrow \text{aceptar (hip1)} \\ \text{si } x_3 > 16.978 \text{ entonces } h_i(t) < h_j(t) \Rightarrow \text{rechazar (hip1)} \end{cases}$$

Estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis 1. Nuestros datos indican que cuando los cambios del entorno son de grano fino, el ratio de fracaso aumenta cuanto más generalista sea la cadena, siempre que la variabilidad del entorno no supere el valor de $V_i = 16.978$. Sin embargo, los datos muestran que en este tipo de entorno con cambios de grano fino, si la variabilidad supera el anterior valor, entonces el ratio de fracaso de la empresa disminuye cuanto más generalista sea. Este último resultado nos lleva por tanto a rechazar la hipótesis 1.

La hipótesis 2 establece que en entornos de grano grueso, $G = x_2 = 1$, la estrategia más adecuada depende de la variabilidad del entorno. De forma que si la variabilidad es reducida, el especialista se adapta mejor, y si la variabilidad es alta, la estrategia más adecuada es la del generalista. Resolviendo la ecuación siguiente obtenemos el valor de la variabilidad del entorno, \bar{x}_3 , a partir de la cual se produce el cambio de adecuación de la estrategia

$$0.236 - 0.0832 + \bar{x}_3(-0.0139 + 0.0067) = 0 \Rightarrow \bar{x}_3 = 21.22$$

La existencia de este valor demuestra que nuestros datos verifican la hipótesis 2 en su totalidad

$$\exists \bar{x}_3 = 21.22 \in (V_{\min}, V_{\max}) \text{ tal que } \begin{cases} \text{si } x_3 < 21.22 \text{ entonces } h_i(t) > h_j(t) \Rightarrow \text{aceptar (hip2a)} \\ \text{si } x_3 > 21.22 \text{ entonces } h_i(t) < h_j(t) \Rightarrow \text{aceptar (hip2b)} \end{cases}$$

Nuestros resultados muestran que si los cambios del entorno son de grano grueso pero la variabilidad no es alta, el riesgo de fracaso de la cadena es mayor cuanto más generalista sea su estrategia. Mientras que en un mismo grano grueso, si la variabilidad del entorno es elevada, entonces el riesgo de fracaso de la empresa es menor cuanto más generalista sea su estrategia.

Para la teoría de amplitud de nicho (Levins, 1968), en las condiciones del entorno determinantes de la estrategia más adecuada, más importante que la intensidad de la variación o dimensión vertical del cambio, es su duración o dimensión horizontal. De forma que, aunque los cambios impliquen variaciones importantes entre estados, si su duración es transitoria o coyuntural, los riesgos que entrañan dichos cambios no son lo suficientemente altos como para abandonar las ganancias en eficiencia de la estrategia de especialización. Sin embargo, si los cambios del entorno además de bruscos son estructurales, entonces una estrategia de especialización puede conducir al fracaso de la empresa. En estas condiciones, se hace necesario diversificar mercados y productos que, a pesar de las pérdidas en eficiencia de una estrategia más generalista, reduzcan los altos riesgos de fracaso que en esta situación conlleva la especialización.

A priori, en nuestros datos se observan resultados un tanto diferentes. La estimación de los parámetros que miden los efectos cruzados entre las variables estratégicas de la empresa y las condiciones del entorno muestra que más importante que la duración temporal de los cambios (medido a través del grano), es la dimensión vertical alcanzada por dichos cambios (medida a través de la varianza). De hecho, en un entorno que hemos definido como de grano fino (de estacionalidad inferior al trimestre), únicamente resulta adecuada la estrategia de especialización si la desviación estándar de dichos cambios no supera en 16.978 puntos su media. Y en un entorno, definido como de grano grueso (de estacionalidad igual o superior al trimestre), la estrategia de especialista resulta más adecuada que la estrategia de generalista hasta que dichas variaciones no superen en 21.22 puntos su media. Parece por tanto, que más importante que la estacionalidad de los cambios, lo es la magnitud de la variación, en la determinación de la estrategia más adecuada. Incluso, y esto añade todavía mayor contradicción con las hipótesis de la teoría de amplitud de nicho, nuestros análisis muestran que, en entornos que hemos denominado de grano grueso, el margen de los especialistas es mayor que en entornos de grano fino (hasta $x_3 = 21.22$ frente a $x_3 = 16.978$).

Estos resultados no deben sorprendernos y pensamos que la alta correlación existente entre las dos variables utilizadas para medir el comportamiento de los cambios en las curvas de demanda, varianza y grano, es su explicación. A nivel provincial, las series de niveles de ocupación hotelera con elevados coeficientes de variación, presentan también un alto componente estacional. Esta alta correlación significa que ambas variables están aportando

prácticamente idéntica información. No se trata de un problema de medición en las variables, estas son correctas, sino que su correlación está reflejando el tipo de comportamiento característico de la serie temporal analizada: las demandas más estacionales son las de mayor variación. Por tanto, en entornos en los que se contruye la primera hipótesis, de grano fino, será difícil encontrar altas variaciones en la demanda. Esto significa que en el sector que analizamos, el escenario de grano fino y alta variabilidad no es una situación real. Si eliminásemos este escenario, nuestros resultados avalarían en su totalidad las previsiones de la teoría de amplitud de nicho. Es decir, en entornos de grano fino, la estrategia más adecuada es la de especialización.

Sin embargo, con respecto a este análisis conviene advertir sobre ciertos matices. Los mayores problemas provienen de la dificultad inherente a la caracterización de los cambios del entorno (problemas de multidiversidad factorial y de incertidumbre). En este análisis, el entorno queda representado por los niveles de ocupación mensual de los hoteles. Cada dato mensual es un estado y consideramos que, cuando la demanda no llega a alcanzar un nivel de ocupación normal, y este estado perdura durante al menos tres meses consecutivos, entonces el entorno es de *grano grueso*. Una primera advertencia sobre la que merece la pena reflexionar es la agregación, que en este análisis hemos realizado para la contrastación de la teoría de *amplitud de nicho* en el sector de cadenas hoteleras, de los subentornos de todas sus componentes para caracterizar el entorno “medio” de la cadena. La cuestión es ¿esta agregación compensa las diferencias entre los subentornos? Si la compensación puede producirse en el caso de subentornos muy diversos entre componentes, dando lugar a un entorno “medio” poco representativo. La cadena, como forma organizativa que integra diferentes unidades, puede desarrollar un tipo de estrategia *polimorfista*, es decir, las subespecies (hoteles de la cadena) adoptan diferentes formas para adaptarse a las condiciones de su subentorno correspondiente. La segundo aspecto sobre el que conviene reflexionar es si el cambio que estamos considerando conlleva funciones de adaptación no solapadas entre sí, supuesto implícito en este análisis.

Una alternativa a considerar, sería eliminar del análisis la variable utilizada para medir la estacionalidad de la demanda ($G_i = x_{i2}$), lo que no supondría apenas pérdida de información, debido a su alta correlación con $V_i = x_{i3}$, que permanecería en el modelo y caracterizar el entorno del sector español de hoteles como un entorno de cambios del tipo grano grueso. No

es ésta una opción a descartar, ya que el sector español hotelero está inmerso en la actualidad en profundos cambios, algo más que transitorios, que exigen nuevas pautas de conducta y adaptación de las empresas para continuar sobreviviendo. De toda la información estadística disponible, deducimos que los cambios previstos más importantes en el entorno serán:

1. Cambio de tendencia en la demanda: Desaceleración del crecimiento de la demanda extranjera. Todos los datos indican que el mercado turístico conformado por los turistas extranjeros está iniciando un proceso de ralentización que afectará de manera importante a las zonas más dependientes de este turismo internacional. Según un artículo del País (19/8/2001):

La demanda turística procedente del exterior sigue aumentando a un ritmo creciente, aunque por debajo de otros años. Esta desaceleración puede anticipar un cambio de tendencia. Los extranjeros pueden estar cansándose del soy y playa, el inalterado producto estrella del sector. Esta desaceleración plantea la cuestión de si es un mero movimiento coyuntural de reajuste de los mercados o si continuará en el futuro convirtiéndose en un preludio de cambio estructural. El mercado turístico está desplazándose hacia posiciones menos expansionistas que pueden apuntar hacia un estancamiento en los próximos años.

2. Saturación de la oferta: ciertos destinos de costa tradicionalmente turísticos han alcanzado el límite de saturación en cuanto a capacidad de acogida del territorio y oferta de infraestructuras de alojamiento y servicios. La expansión en otros mercados, nuevos segmentos y salida mercados extranjeros, serán la solución a estas restricciones.
3. Concentración del sector y aumento de la competencia internacional: las estrategias de las empresas más grandes que lideran el sector marcan la pauta de comportamiento del resto de competidores. Las opciones son o bien apostar por el tamaño y una estrategia generalista que les permita competir en condiciones de igualdad por el centro del mercado con las empresas que mantienen su liderazgo, o bien por el desarrollo de estrategias especialistas basadas en la explotación de recursos o segmentos de la periferia. Por otro lado, la apertura y globalización de los mercados facilitará la entrada de grandes empresas extranjeras, lo que supone una amenaza a las empresas nacionales.

4. Avances en el sector de la información y las telecomunicaciones: En el pasado, el sector hotelero español ha sido poco proclive a la implantación de tecnologías novedosas. La informática llegó tarde y aunque su presencia es cada vez mayor, su implantación ha sido lenta y en general no se han aprovechado todas sus posibilidades. Las razones apuntadas a esta lenta introducción han sido: 1) Un cierto conservadurismo por parte de la gerencia. 2) Falta de consolidación de tecnologías de calidad y prestigio para el control de establecimientos hoteleros. 3) Gran dinamismo del sector, lo que dificulta la estandarización de las aplicaciones. 4) Variedad en los esquemas de funcionamiento de los establecimientos hoteleros. 5) Falta de formación de los empleados.

Hoy en día, la falta de medios ya no es una excusa creíble. La oferta actual de infraestructura informática y de comunicación, así como los nuevos desarrollos de aplicaciones o software son más que suficientes para dar respuesta a las necesidades de cualquier establecimiento hotelero. La tendencia es a que la utilización eficiente de estos nuevos recursos llegue a ser una fuente indispensable de supervivencia empresarial. Cuando ésta haya sido adoptada por todos los competidores, la diferencia vendrá marcada por las formas de aplicación, uso y explotación que las empresas den a estos nuevos recursos.

5.9. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación permiten profundizar en el conocimiento de dos teorías, ya contratadas empíricamente por otros trabajos anteriores: la teoría de amplitud de nicho y la teoría de particionamiento de recursos. Nuestros resultados contribuyen a la integración coherente de estas dos teorías, además de servir para consolidar la amplia base de conocimientos acumulados en el marco ecológico del análisis de empresas.

Nuestra contribución a la teoría de amplitud de nicho consiste en un propuesta de reformulación del modelo inicial de Hannan & Freeman (1983). Pensamos en una medición más precisa del cambio, lo que daría lugar a un replanteamiento del modelo, con el objetivo de conseguir mayor precisión en los efectos de las condiciones del entorno sobre los riesgos de fracaso de las empresas. Como primer paso, en este análisis, hemos incorporado la continuidad de cierta variable clave, e introducido un conjunto de variables explicativas dependientes del tiempo, lo que aporta una mayor cantidad de información, mejorando con ello la validez de los resultados.

A pesar de estas matizaciones, pensamos que la teoría de amplitud de nicho ofrece las herramientas y el marco conceptual adecuado a partir del cual abordar cuestiones que relacionan estrategia y condiciones del entorno. Para futuros trabajos, sería interesante continuar utilizando este marco teórico, aunque con el propósito de mejorar sus planteamientos.

Por último, el estudio de las cadenas, así como de cualquier otra forma de concentración entre empresas, resulta interesante por su potencial para comprender mecanismos y procesos que tienen lugar en la evolución de las poblaciones de organizaciones. Las perspectivas de selección y adaptación, a priori contradictorias, se complementan si se considera que la selección opera a nivel de unidad, lo que permite la adaptación del conjunto de empresas (Aldrich, 1979; McKelvey, 1982; Nelson & Winter, 1982).

REFERENCIAS

222

- Allison, Paul D. (1998). *Survival Analysis Using the SAS System, a Practical Guide*. Sas Institute Inc.
- Battan Arthur (2001). *Navegar por la Complejidad*. Ed. Granica.
- Baum, Joel A. C. and P. Ingram (1998). 'Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980'. *Management Science*, vol. 44, n°7, pp. 996-1016.
- Dobrev, Stanislav D., T.Y. Kim, M.T. Hannan (2001). 'Dynamics of Niche Width and Resource Partitioning'. *American Journal of Sociology*, in press.
- Freeman, John and M.T. Hannan (1983). 'Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations'. *American Journal of Sociology*, vol. 88, n°6, pp. 1116-1145.
- Hannan, Michael T. and J. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ingram, Paul (1996). 'Organizational Form as a Solution to the Problem of Creible Commitment: the Evolution of Naming Strategies among US Hotel Chains, 1898-1980'. *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-98.
- Ingram, Paul and J.A.C. Baum (1997). 'Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1989'. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 68-102.
- Ingram, Paul and J.A.C. Baum (1997). 'Opportunity and Constraint: Organizations' Learning from the Operating and Competitive Experience of Industries'. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 75-98.
- Ingram, P. and P.W. Roberts (1998). 'Sleeping with the enemy: Friendship ties between competitors in the Sydney hotel industry'. Working paper.

Lawrence. P. & J. Lorsch (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, Mass: Harvard University Press

Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. John Wiley and Sons.

Sinclair M.T. and M. Stabler. *The Economics of Tourism*.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: Mc Graw-Hill.

Usher J.M. (1999). 'Note: Specialists, Generalists, and Polymorphs: Spatial Advantages of Multiunit Organization in a Single Industry'. *Academy of Management Review*, vol 24, pp. 143-151.

Usher J.M., and Evans, M.G. (1996). 'Life and death along gasoline alley: Darwinian and Lamarckian processes in a differentiating population'. *Academy of Management Journal*, vol 39:1428-1466.

CONCLUSIONES

En esta tesis doctoral se han tratado de explicar diversos comportamientos económicos y empresariales observados en la evolución del sector de hoteles español. El esquema de desarrollo por capítulos en que se estructura esta tesis presenta una continuidad y conexión importantes. La ordenación de los diferentes capítulos sigue el desarrollo temporal de las diversas fases por las que ha atravesado el sector, desde sus comienzos hasta la actualidad. Cada etapa en la evolución del sector nos ha permitido explorar diversas cuestiones empíricas, que hemos abordado desde diferentes marcos y perspectivas teóricas, provenientes de la economía y la organización de empresas.

Los dos primeros capítulos son complementarios. Su objeto ha sido explicar las estrategias de localización geográfica y de posicionamiento de producto de las empresas en el momento de entrada al sector. El análisis del posicionamiento inicial de una empresa en el momento de entrada al sector es relevante, puesto que se trata de una decisión que afectará de forma decisiva a la evolución posterior de su negocio. Este análisis cobra un interés adicional, cuando las decisiones fundacionales llevan implícitos unos elevados costes de cambio, como es el caso de algunas de las decisiones aquí analizadas: localización geográfica y tamaño del establecimiento hotelero. La combinación de los resultados de los dos primeros capítulos, nos lleva a concluir que las nuevas empresas, en el momento de entrada al sector, escogen posiciones en función de las posiciones ocupadas por sus competidoras existentes. Gracias al carácter multidimensional de la posición de una empresa, ésta puede decidir estrategias en principio contradictorias para cada una de las dimensiones. Así, los comportamientos de diferenciación o similitud puros no son opciones estratégicas que las empresas barajen y ejecuten en la realidad. Sus posiciones son más bien el resultado de una combinación de ambas decisiones extremas. Sin embargo, en la evolución de un sector se observan tendencias más acusadas hacia la diferenciación o similitud extrema, dependiendo de la etapa del ciclo industrial del sector, debido a que estas decisiones se ven afectadas por multitud de factores. En el sector hotelero español, hemos observado en sus comienzos una tendencia hacia la estrategia fundacional de similitud extrema entre las empresas. La

explicación de este comportamiento, que en principio pudiera verse como más arriesgado, está en la escasa intensidad de la competencia existente, lo que permite a las empresas obtener resultados positivos sin tener que desarrollar estrategias de diferenciación. Esta es una etapa que asegura crecimiento y rentabilidad, porque la demanda supera con creces a la oferta existente. Sin embargo, a medida que la competencia entre empresas se intensifica, situación que ocurre a partir de que el sector alcanza una oferta de tamaño considerable, los nuevos entrantes deben escoger posiciones diferenciadas a las de las empresas ya existentes. La explicación de estos cambios, está en la escasez de los recursos que las empresas demandan. En sus inicios, los recursos son suficientes para poder ser explotados y compartidos por el escaso número relativo de empresas existentes. Conforme el tamaño del sector se acerca a niveles de máxima capacidad, los nuevos entrantes se ven obligados a escoger posiciones diferenciadas que les permitan explotar otros segmentos del mercado, en definitiva otros recursos. Los resultados de estos dos capítulos suponen una contribución a los modelos económicos de competencia espacial, así como a las teorías ecológicas de dependencia de la densidad y particionamiento de recursos.

El cuarto capítulo de la tesis justifica que las dimensiones analizadas en los dos capítulos anteriores son relevantes para la marcha del negocio de la empresa. Los análisis realizados para una submuestra del total de la población, no referida al momento fundacional de la empresa, demuestran que la localización geográfica, el precio, tamaño y servicios de la empresa hotelera son decisiones estratégicas relevantes que afectan a la rentabilidad del negocio y por tanto, a la supervivencia de la empresa. Este cuarto capítulo realiza por tanto, una valoración de las estrategias de posicionamiento de las empresas en términos de rentabilidad. Su contribución teórica más importante se enmarca en las teorías organizativas de dirección estratégica.

Por último, el quinto capítulo se centra en el estudio de la fase de madurez del sector hotelero español. Trata de explicar la consolidación que actualmente se está produciendo en el sector, a través de procesos de integración horizontal y vertical y expansión internacional del sector español, procesos que están siendo liderados por las grandes

cadena hotelera. A través de un análisis de supervivencia empresarial, tratamos de explicar la adecuación de las estrategias de las cadenas hoteleras a los cambios producidos en el entorno. El marco teórico básico de este último capítulo es la ecología de las organizaciones, que nos ofrece las herramientas y conceptos útiles para observar el fenómeno desde una perspectiva global y dinámica a lo largo de los años. Los resultados obtenidos en este capítulo demuestran la tendencia de los sectores a la diversidad y heterogeneidad de las empresas. El tamaño y la diversificación son estrategias clave para la explotación del centro de la demanda de los sectores. Sin embargo, este proceso de concentración, libera recursos en la periferia que sostienen la existencia de empresas de menor tamaño, especialistas en otros segmentos de la demanda.

La combinación de teorías ha sido extensa. Esta tesis ha tratado enlazar hipótesis teóricas provenientes de perspectivas muy diversas, en un intento por armonizar argumentos que en principio pudieran parecer contradictorios. La imposibilidad de formular hipótesis teóricas generales, exige condicionar la validez de los argumentos a marcos concretos de análisis, en cuanto a la actividad económica analizada y la dimensión temporal o etapa del ciclo industrial del sector. Como futuras líneas de investigación, proponemos extender estos análisis al estudio de otros sectores económicos, así como continuar con el seguimiento de la evolución del sector hotelero.

